

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

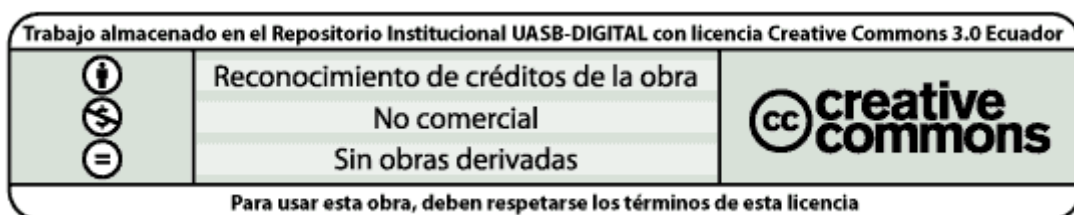
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Estrategias para el sector de la economía saludable localizado en el norte de Quito. Caso: alimentos preparados por empresas de catering para eventos

María Belén Castillo Quintana

Quito, 2015



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, María Belén Castillo Quintana, autora de la tesis intitulada “Estrategias para el sector de la economía saludable localizado en el norte de Quito. Caso: alimentos preparados por empresas de catering para eventos”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Master en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 15 Septiembre 2015

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área Gestión

Programa de Maestría en

Dirección de Empresas

“Estrategias para el sector de la economía saludable localizado en el norte de Quito. Caso: alimentos preparados por empresas de catering para eventos”

Autora: María Belén Castillo Quintana

Tutor: Ing. Roberto Hidalgo

Quito, 2015

RESUMEN

La mala alimentación ha generado que el organismo de los individuos no funcione bien provocando enfermedades crónicas. Comer es un acto tan normal, como cotidiano y se ha convertido en un problema de salud pública. Por consiguiente, el Plan Nacional del Buen Vivir plantea que hasta el 2017 se reduzca la incidencia de la obesidad y sobrepeso en niños de cinco a once años. El país está actuando con intenciones de cumplir lo que se ha propuesto y por consiguiente, nació la necesidad de realizar esta investigación.

El objetivo general es determinar estrategias para el sector de la economía saludable localizado en el norte de Quito, con relación a la elaboración de alimentos preparados por empresas de catering para eventos. Para esta investigación, se optó por un estudio descriptivo para determinar cómo está estructurado el sector de la economía saludable en el distrito metropolitano de Quito y se utilizó un método empírico basado en la realización de entrevistas y encuestas a un grupo objetivo.

Se sustentó en diferentes bases teóricas, siendo útiles para la orientación de los procedimientos investigativos requeridos para el cumplimiento de los objetivos planteados, y por otro lado esta investigación demandó el uso de herramientas que permitan disponer de información actualizada para la propuesta de estrategias.

Los resultados muestran que el sector de catering se encuentra en desarrollo, siendo sus fortalezas mecanismos para impulsar un crecimiento sostenido que aporte a elevar la calidad de vida de los consumidores. Se describen varias estrategias especializadas relacionadas en el Plan Nacional del Buen Vivir. Éstas pretenden fortalecer la descripción del Objetivo No.3, el que indica mejorar la calidad de vida de la población, en donde se establezcan lineamientos específicos que sustenten acciones concretas con referencia a la salud y el bienestar.

En el diseño de las estrategias, se resalta la iniciativa de formar una asociación que permita asistir a las empresas interesadas para que adopten procesos de calidad y oferten alimentos nutritivos. La ejecución de éstas demandan de una estructura que faculte su gestión por fases y se presenta un plan operativo, el cual muestra las actividades que cada estrategia contiene, así como su relación y temporalidad. Finalmente, los impactos evaluados señalan que la propuesta incide a nivel económico, social y ambiental, siendo un aporte fundamental para mejorar la calidad de vida de la población.

DEDICATORIA

A Dios,

Por haberme permitido llegar hasta este momento especial en mi vida, por darme salud y por haberme dado la fuerza para seguir adelante y no desmayar ante los inconvenientes que se presentaron.

A mi madre, Esperanza

Por su apoyo constante, por sus consejos, sus valores, su motivación, por creer en mí y sobre todo por su amor.

A mis maestros,

Por impulsar el desarrollo de mi formación profesional. A mi director de tesis, Ing. Roberto Hidalgo, por su guía, aporte y apoyo entregado en el desarrollo de este trabajo.

Gracias, muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
DEDICATORIA.....	5
TABLA DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	11
ÍNDICE DE CUADROS.....	11
INTRODUCCIÓN	12
Capítulo Primero	15
Marco Teórico	15
Economía saludable	17
Concepto de economía saludable	18
Importancia de la Economía Saludable	24
Clasificación	25
La Alimentación como eje de la Economía Saludable.	26
Causas de una mala alimentación.....	26
Hábitos de comportamiento.....	26
Responsabilidades laborales	28
La oferta alimenticia.....	29
Efectos de una mala alimentación	30
La salud	30
El rendimiento mental, físico y psicológico	31
El entorno laboral	31
Herramientas de estudio.....	33
Análisis PEST.....	34
Fuerzas Competitivas de Porter	35
FODA	37
Matrices	37
Capítulo segundo.....	39
Diagnóstico del sector de Economía Saludable: Empresas de Catering)	39
2.1 Análisis externo	39
2.1.1 Análisis Pest	39
2.2 Análisis Interno	49

2.2.1 Análisis 5 fuerzas de Porter	49
Capítulo tercero	54
Investigación de Mercado y Resultados.....	54
3.1 Oferta de servicios de catering.....	54
3.1.1. Catering Empresarial	54
3.1.2. Catering Especializado	56
3.2. Demanda de servicios de catering para eventos	58
3.3. Población y muestra	58
3.3.1. Población	58
3.3.2. Muestra	62
Con los resultados obtenidos, es necesario proceder aplicar la encuesta a 96 habitantes (Clientes potenciales del servicio de catering), para obtener un resultado 90% confiable.	63
3.4. Herramientas de la investigación.....	63
3.4.1. Encuesta	63
3.4.2. Entrevista	64
3.5. Análisis FODA	74
3.5.1 Matriz FODA	74
3.4.2. Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad	75
3.4.3. Matriz EFI.....	79
3.4.4. Matriz EFE.....	81
Capítulo cuarto	83
Estrategias propuestas e impacto previsto en el desarrollo de la Economías	
Saludable: Catering para eventos	83
4.1. Justificación	83
4.2. Formulación de Estrategias.....	84
4.2.1. Estrategias del Buen Vivir	85
4.2.2. Estrategias de la economía saludable.....	86
4.2.3. Estrategias del sector de servicios de catering.....	87
4.3. Estructura de la propuesta de estrategias especializadas en el sector de catering.....	93
4.3.1. Descripción de las fases	93
4.3.2. Estructura operativa	94
4.3.3. Unidad estratégica de funcionamiento.....	104

4.4. Costeo de las estrategias	105
4.4.1. Costeo	105
4.4.2 Financiamiento	112
4.4.3. Valoración.....	113
4.5. Impacto previsto de la aplicación de las estrategias	114
4.5.1 Impacto Económico	114
4.5.2 Impacto Social	115
4.5.3 Impacto Ambiental	115
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXO 1 – TABULACIÓN DE ENCUESTAS	125
ANEXO 2 – DESARROLLO DE ENTREVISTAS	129
ANEXO 3 – RESULTADOS MATRIZ EFI.....	137
ANEXO 4 – RESULTADOS MATRIZ EFE.....	137
ANEXO 5 – FINANCIAMIENTO	138

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	21
GRÁFICO 2	29
GRÁFICO 3	33
GRÁFICO 4	35
GRÁFICO 5	41
GRÁFICO 6	42
GRÁFICO 7	43
GRÁFICO 8	44
GRÁFICO 9	45
GRÁFICO 10	47
GRÁFICO 11	55
GRÁFICO 12	57
GRÁFICO 13	61
GRÁFICO 14	64
GRÁFICO 15	65
GRÁFICO 16	65
GRÁFICO 17	66
GRÁFICO 18	67
GRÁFICO 19	67
GRÁFICO 20	68
GRÁFICO 21	69
GRÁFICO 22	69
GRÁFICO 23	70
GRÁFICO 24	70
GRÁFICO 25	71
GRÁFICO 26	93
GRÁFICO 27	104
GRÁFICO 28	137
GRÁFICO 29	137
GRÁFICO 30	138

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	31
TABLA 2	38
TABLA 3	59
TABLA 4	59
TABLA 5	59
TABLA 6	60
TABLA 7	61
TABLA 8	62
TABLA 9	74
TABLA 10	76
TABLA 11	77
TABLA 12	78
TABLA 13	80
TABLA 14	81
TABLA 15	82
TABLA 16	82
TABLA 17 –	88
TABLA 18	105
TABLA 19	111
TABLA 20	113
TABLA 21	113
TABLA 22	125
TABLA 23	125
TABLA 24	125
TABLA 25	126
TABLA 26	126
TABLA 27	126
TABLA 28	127
TABLA 29	127
TABLA 30	127
TABLA 31	128
TABLA 32	128

TABLA 33.....	128
---------------	-----

ÍNDICE DE ECUACIONES

ECUACIÓN 1.....	60
-----------------	----

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.....	95
---------------	----

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, cuidar la imagen, estar en forma, disfrutar sanamente se ha convertido en una ideología tanto para hombres como para mujeres. Para ello, eligen comer saludable, optan por dejar de fumar e ingerir bebidas alcohólicas y ejercitarse, siendo estas las alternativas que contribuyen a mejorar su actividad física, cuidar su figura y salud. Esta tendencia envuelve un sentido de verse y sentirse bien, de ahí que, se ha generado interesantes oportunidades de negocios saludables en el distrito metropolitano de Quito, que están escalando posiciones en el mercado y son los preferidos por la sociedad para contrarrestar los frutos negativos del sedentarismo.

Por un lado, gracias a la creciente demanda por mejorar la salud y bienestar, ha existido también un gradual aumento de gimnasios, centros de belleza y un portafolio de bienes y servicios que contribuyen en mejorar la calidad de vida y/o salud de los habitantes en los últimos años en la ciudad de Quito. Y por otro lado, son los consumidores quienes adquieren esta variedad de bienes y servicios que se encuentran en el mercado pretendiendo satisfacer sus necesidades.

Si bien, todos estos servicios y productos podrían estar dentro de la industria de la salud, se podría decir que también existen varios subsectores que se encuentran dentro de esta gran industria y para ello es necesario mencionar que el estudio que se va a realizar en esta investigación es el análisis del sector de la economía saludable localizado en el norte de la ciudad de Quito, tomando como eje central las empresas que ofrecen servicios de catering para eventos. Se identificará la oferta y demanda y se propondrán estrategias para ingresar en el sector.

Justificación

Los seres humanos son los protagonistas de la globalización, de los cambios vertiginosos, de las exigencias del mercado, de la competencia agresiva y por supuesto gracias a aquello, viven sobrecargados de horarios de trabajo y estudio, compromisos familiares y sociales deseados e indeseados y que muchas veces no aportan a sentirse bien, sino todo lo contrario, los limitan. Por consiguiente, estos excesos y saturación ha provocado estrés y ansiedad en su desempeño diario, su creatividad disminuye, existe irritabilidad, tristeza, depresión, baja su energía, hay sentimientos de inseguridad y todo esto conduce a que la salud se afecte.

De cierta manera, esto no ha pasado desapercibido y últimamente en el mercado quiteño, ya sea por lo que ofrecen las empresas o por lo que las personas

adquieren ya sean bienes o servicios, se ha generado una gran preocupación por mejorar su calidad de vida que tiene que ver con la tendencia de verse y sentirse bien. Como consecuencia, las personas han optado por perseguir un mejor estilo y calidad de vida. Para ello, es importante identificar cómo está funcionando y cómo está estructurado el sector de la economía saludable.

Para efectos de esta investigación, el estudio del subsector que se abordará es el de la economía saludable localizada en el norte de Quito. Es muy probable que existan otros nombres que se atribuyan a este sector en el mercado del distrito metropolitano de Quito y lo que se pretende hacer es englobar todos esos términos como economía saludable.

En este contexto, se podría decir que dentro de este sector de la economía saludable intervienen varios actores, que se los va a identificar de acuerdo se avance el estudio, así como también se diseñarán las estrategias enfocadas a este sector.

Pregunta central

¿De qué manera se puede mejorar el sector de la economía saludable en norte de Quito?

Objetivo General

Determinar estrategias para el sector de la economía saludable localizado en el norte de Quito, con relación a la elaboración de alimentos preparados por empresas de catering para eventos.

Objetivos Específicos

- Determinar de qué forma está estructurado y cómo funciona el subsector.
- Identificar la oferta del mercado de servicio de catering para eventos en el norte de Quito
- Identificar la demanda del mercado de servicio de catering para eventos en el norte de Quito
- Análisis y planteamiento de estrategias para ingresar en el sector de la economía saludable.

Objetivo Complementario

- Diseñar un plan operativo para cada una de las estrategias propuestas.

Hipótesis

La obesidad, hipertensión, diabetes son los principales factores de riesgo para enfermedades crónicas no transmisibles. El gobierno y las empresas privadas no son

ajenos a esta realidad y están actuando a favor de contribuir a mejorar la calidad de alimentación y vida de los ecuatorianos, por lo cual, es necesario el diseño de estrategias para el sector de la economía saludable localizado en el norte de Quito dirigido a las empresas de catering que ofrecen alimentos preparados.

Metodología

La caracterización del estudio

En el desarrollo de esta tesis, se optó por un estudio descriptivo, con la intención de determinar cómo está estructurado el sector de la economía saludable en el distrito metropolitano de Quito. Asimismo, con este estudio se realizó una investigación más profunda del subsector, identificando los actores que intervienen y el rol que realizan dentro del sector de la economía saludable.

Fuentes

Para este estudio se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Por un lado, la información de fuentes primarias se obtuvo a través de páginas web oficiales del Ministerio de Salud Pública, del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, de la Superintendencia de Compañías y Valores, Banco Central del Ecuador y, se realizaron entrevistas a personas que están involucradas dentro del sector.

Y por otro lado, se utilizaron fuentes secundarias que sirvieron para sostener el marco teórico y marcar posición, tales como: libros, revistas locales, revistas electrónicas, búsquedas específicas de publicaciones en internet y artículos relacionados que sirvieron de apoyo en la investigación para la elaboración de este estudio.

Método que se utilizó para analizar los datos y transformarlos en información

El método que se utilizó para el desarrollo de este estudio fue un método empírico basado en la realización de entrevistas y encuestas a un grupo objetivo. Este grupo fueron empresas que ofrecen bienes y servicios que contribuyen a mejorar la salud y para lo cual se utilizó el método de muestreo para obtener un número concreto de empresas a las que se les realizó la investigación de campo.

Toda la información obtenida en el desarrollo de este estudio fue analizada y posteriormente se sintetizada con el objeto de comprobar por un lado la hipótesis declarada y por otro lado el cumplimiento de los objetivos específicos planteados.

Capítulo Primero

Marco Teórico

El presente capítulo estudia las diferentes bases teóricas vigentes referentes al tema, siendo útiles para la orientación y sustento de los procedimientos investigativos requeridos para el cumplimiento de los objetivos planteados.

El Buen Vivir

El ser humano demanda de condiciones que le permitan vivir en armonía con su entorno. Desde su nacimiento requiere de bienes y servicios, así como la protección efectiva que le permitan cubrir sus necesidades. Según Maslow, Abraham (2010) “toda persona tiene requerimientos que busca satisfacer, debiendo contar con una tutela efectiva que garantice sus derechos”¹

Lo expuesto señala que, es obligación de todo Estado definir lineamientos que permitan a su población cubrir sus necesidades de manera efectiva, contando con una protección integral. En Ecuador, el Buen Vivir o *Sumak Kawsay* ha sido establecido en base de doce objetivos que a continuación se describen:

- Objetivo No.1.- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
- Objetivo No.2.- Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.
- Objetivo No.3.- Mejorar la calidad de vida de la población.
- Objetivo No.4.- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
- Objetivo No.5.- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Objetivo No.6.- Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral en estricto respeto de los derechos humanos.
- Objetivo No.7.- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.
- Objetivo No.8.- Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible.

¹ Maslow, A, Motivación y Personalidad. Díaz de Saltos. Madrid-España. pág. 201

- Objetivo No.9.- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas
- Objetivo No.10.- Impulsar la transformación de la matriz productiva.
- Objetivo No.11.- Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.
- Objetivo No.12.- Garantizar la Soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.²

Cada uno de los objetivos señalados dio lugar a la nueva Constitución de la República del Ecuador en el año 2008, en donde se estableció los derechos fundamentales de la ciudadanía. Sobre este aspecto, la Organización Fundación un Cambio por la Vida (Funcavid), cita como deberes inmersos en el Buen Vivir los siguientes:

- Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
- Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo.
- Generar y ejecutar las políticas públicas, controlar y sancionar su incumplimiento.
- Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.
- Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la Ley.
- Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa, comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.³

Su cobertura es integral entendiéndose que sobre estos lineamientos deben definirse todas las acciones que se ejecuten en la sociedad, las cuales deben producir mejores condiciones de vida. De esta manera, se infiere que los derechos fundamentales de las personas inherentes desde su propio nacimiento y vigentes hasta su muerte, se conforman por una serie de garantías que los diferentes Estados deben establecer en base a decisiones y políticas que permitan alcanzar el bien común y el buen vivir.

² Plan Nacional del Buen Vivir. Objetivos del Buen Vivir. Quito-Ecuador.

³ Funcavid, B. V.. Qué es el buen vivir. 2013: http://www.funcavid.org/index.php?option=com_content&view=article&id=114:ique-es-el-buen-vivir&catid=46:sostenibilidad&Itemid=37

La economía saludable, por lo tanto, es parte del Buen Vivir y su enfoque requiere ser analizado profundamente en la medida que se evidencia una relación basada en garantizar los derechos de las personas mediante mecanismos que permitan a la población contar con una buena salud y bienestar, siendo la alimentación un pilar en su desarrollo.

Economía saludable

Al respecto, la economía saludable comprende la efectiva administración de los recursos existentes enfocados a mejorar la calidad de vida de las personas, siendo como se indicó esta situación un derecho irrenunciable, inalienable e imprescriptible.⁴ La calidad de vida demanda del cumplimiento de varias estrategias que cada Estado deben cumplir integrando a la sociedad en general, las cuales deben basarse en principios de oportunidad, equidad e igualdad. Es decir, su desarrollo debe ser inclusivo, erradicando cualquier tipo de discriminación y accesible para que la población pueda disponer de bienes de servicio que le permitan satisfacer adecuadamente sus requerimientos y permitirle disponer de adecuadas condiciones para desenvolverse.

Para Pinilla, Rafael (2009), la economía saludable permite ampliar el concepto tradicional económico, basado en la capacidad de satisfacer necesidades mediante la maximización de recursos. Su desarrollo permite identificar una serie de factores adicionales a la producción de riqueza que intervienen en la calidad de vida de las personas y que establecen parámetros que deben ser tomados en consideración tanto por el Estado como por la población en general. Al respecto señala lo siguiente;

No podemos sencillamente suponer que los países ricos están bien y son un ejemplo a seguir, mientras que los países pobres están mal y deben mejorar. Los países ricos no tienen, hoy por hoy, un sistema económico digno de imitar. Y no lo tendrán mientras no puedan resolver problemas como la cobertura de las necesidades básicas de la población⁵

Analizando lo expuesto, es claro observar que la economía saludable abarca procesos que van más allá de la generación de riqueza, misma que como se observa

⁴ Salazar, M, Economía Solidaria. Flacso. Quito-Ecuador.pág81

⁵ Pinilla, R, La renta básica de ciudadanía. Icaria Más Madera. Barcelona-España.2009: pag.16

no es suficiente en la medida que esta no soluciona problemas principales de la población, aquellos que garantizan su propia existencia.

Concepto de economía saludable

La economía ha tenido diversas aristas descriptivas que permiten su análisis y estudio. Los conceptos clásicos, señalan la conceptualización de una ciencia enfocada a crear riqueza mediante la producción y distribución de bienes y servicios orientados a las necesidades del ser humano. En este caso, la economía comprende un conjunto de actividades que permiten obtener productos y servicios cuyo consumo eleva la condición del ser humano, facultándole satisfacer sus requerimientos necesarios para vivir.

Al respecto, Samuelson, Alexander (2011) define la economía como “una ciencia que se enfoca en la igualdad y equidad, buscando condiciones idóneas para cada individuo”⁶. Analizando el concepto, se infiere que la economía busca un desarrollo progresivo y permanente del ser humano, estableciendo condiciones que permitan su progreso. Por ello, cumple con una serie de medidas que erradiquen aspectos de desigualdad que atentan contra la adecuada estabilidad humana. Dentro de éstas la definición de políticas, el perfeccionamiento de la norma jurídica y la determinación del rol del Estado.

Autores clásicos como Ricardo, David (1820) y Smith, Adam (1753) incorporaron elementos al concepto económico general, citando la existencia de la división del trabajo como fuente principal de la productividad y el papel del mercado en los procesos de desarrollo económico. Sus postulados se focalizaron en citar mecanismos sobre los cuales se fomenta la generación de bienes necesarios para que el ser humano pueda cubrir satisfactoriamente sus requerimientos.

Se entiende que parte de los objetivos de la economía, se focalizan en la salud y bienestar de la persona, debiendo establecerse medidas que permitan al ser humano contar con insumos que satisfagan sus necesidades y les permitan vivir en condiciones óptimas. Esta situación comprende la orientación de la economía a mejorar las condiciones de vida, siendo éstas indispensables para garantizar los derechos humanos. Sobre esto, Torres, Santiago (2012) señala que “la economía es la ciencia del desarrollo humano, estableciendo directrices para cubrir de manera óptima las necesidades humanas”⁷.

⁶ Samuelson, A, Conceptos de economía. Economía Social. Madrid-España.2011: pag.90

⁷ Torres, S. La economía y su alcance, Mac Graw Hill. México-México, 2011, pág. 24.

Lo expuesto, confirma la cobertura y alcance de la ciencia economía, la cual al buscar el beneficio del ser humano establece direcciones en múltiples campos, siendo uno de estos la salud y el bienestar. Su búsqueda se orienta a mejorar el desempeño del ser humano, permitiendo que éste se encuentre en condiciones de salud adecuadas.

Estos conceptos definen bases fundamentales para entender a la economía saludable, en la medida que se identifica la necesidad de incorporar elementos éticos y morales dentro de la concepción propia de la economía, los cuales permiten entender que el fin principal se encuentra justamente en la capacidad del ser humano de satisfacer sus necesidades. Gutiérrez, Germán (2008) menciona sobre lo expuesto que “la intención de Smith es construir una teoría moral con rigor científico. Se trata de encontrar leyes, reglas o principios naturales de la acción moral, tanto a nivel individual como social”⁸

Es evidente que en el concepto de economía, de manera intrínseca existen elementos con visión social, es decir facultar a la población a mejorar su calidad de vida sin importar su condición, género, religión, edad, entre otros. Esta situación conlleva la necesidad de establecer una relación entre la economía con la sociedad, aspecto que se alcanza en base a varios elementos que se han agrupado en los siguientes aspectos:

- La economía no puede limitarse a la satisfacción de las necesidades de un grupo de personas, cuando otras no pueden hacerlo. La existencia de pobreza opaca cualquier indicador que describa crecimiento, en el sentido que evidencia incapacidad del Estado y la sociedad de resolver sus problemas.
- El crecimiento económico no puede sustentarse en la explotación y afección de los recursos naturales que a su vez generan impactos en la calidad de vida de las personas.
- El crecimiento de la productividad debe relacionarse con el crecimiento de la distribución y accesibilidad de la población a disponer de bienes y servicios de calidad. La producción que afecta la calidad de vida, es una producción inadecuada y causante de males y afecciones a la calidad de vida de la población

⁸ Gutiérrez, G ,Ética y Economía de Adam Smith, Universidad Iberoamericana de Filosofía.México-México,2009: pág. 31

Conforme los elementos expuestos, la economía adquiere un aspecto social que debe influir en la calidad de bienes y servicios y los efectos que estos causan en quienes la consumen. Bruna, Fernando (2010), en su libro “Creación de empresas de economía social. Ideas propias”, argumenta que “la economía social es aquella forma que comprende empresas que actúan en el mercado con la finalidad de producir bienes y servicios, asegurar o financiar, pero cuya distribución de beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital aportado por cada socio”⁹

Como se observa, el concepto establece la necesidad de integración del sector privado y público en la búsqueda de mecanismos que permitan dar lugar a la existencia de bienes y servicios que mejoren la calidad de vida de la población, siendo estas las bases justamente necesarias para definir a la economía saludable.

De lo expuesto, surge un lineamiento de acción, en donde la economía saludable es una rama de la economía que hace referencia al término salud, entendiéndose éste como aquel que permite al ser humano alcanzar una adecuada calidad de vida, mediante procesos sostenidos y sustentables previamente establecidos que abarcan diversas áreas necesarias por cada persona.

La dinámica de la economía saludable, comprende la fijación de directrices para que se garantice condiciones idóneas, necesarias para garantizar una vida adecuada. En este caso, su campo de acción comprende diversas acciones que permitan a las personas vivir con salud, armonía y capacidad plena de crecimiento.

Para Bernal, Nohemí (2012) la economía saludable “implica gestionar condiciones que eviten afectar la condición humana, procurando que las personas gocen de una vida plena”¹⁰. Su concepto permite observar la necesidad de fijar medidas preventivas, correctivas y de recuperación. Las primeras buscando evitar situaciones de riesgo que afecten la calidad de vida. Las segundas basadas en la erradicación de condiciones que afectan la vida y la tercera enfocada en superar los efectos negativos causados por elementos que se han presentado en la sociedad y que de una u otra manera han atentado contra la calidad de vida.

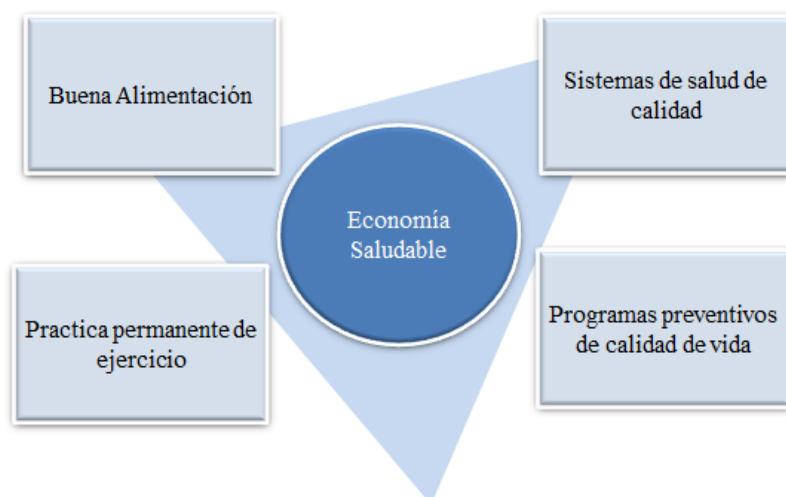
Basado en lo expuesto, la economía saludable comprende la administración de los recursos existentes para mejorar la calidad de vida de la población, estableciendo medidas que permitan su desarrollo efectivo y bienestar. De esta manera, son elementos de su desarrollo la fijación de políticas que permitan a los diferentes

9 Bruna, F, Creación de empresas de economía social. Ideas Propias, Madrid-España, 2010: pág.4

10 Bernal, N, Economía Saludable. Geo, San José-Costa Rica, 2012: pág. 109.

organismos públicos y privados actuar en concordancia a una filosofía de vida, de garantía de derechos y respeto. En este caso, su gestión involucra una serie de elementos que han sido recogidos en el siguiente organizador gráfico:

Gráfico 1
Elementos que conforman la economía saludable



Fuente: (Montero 2011, 20-22)¹¹

- **Buena alimentación:** Su desarrollo se basa en un conjunto de estrategias que se enfocan en disponer de alimentos de calidad y en la recuperación de adecuados hábitos de consumo que permitan garantizar los nutrientes necesarios que la persona requiere en sus diferentes etapas de vida.
- **Práctica permanente de ejercicio:** Su desarrollo comprende la práctica de actividades físicas que permita el fortalecimiento del salud humana, contando con los medios necesarios para su desarrollo en total seguridad y comodidad.
- **Sistemas de salud de calidad:** Comprende procesos de accesibilidad a sistemas de salud de calidad que permitan al ser humano eliminar enfermedades que le aquejan.
- **Programas preventivos:** Representan la base de la economía saludable y se focalizan en evitar enfermedades producto a malos hábitos o condiciones en las cuales se desarrolla la vida.

¹¹ Montero, C, Alimentación y vida saludable, Comillas, Madrid España, 2011: págs. 20-22

Los elementos descritos permiten establecer que la economía saludable se centra en el ser humano, buscando eliminar prácticas que en la actualidad afectan su calidad de vida y generan altos costos para los sistemas de salud pública principalmente. Su desarrollo, se basa en programas preventivos que permitan al ser humano concientizar la importancia de buenos hábitos de vida, evitando riesgos innecesarios que en la actualidad representan las principales causas de enfermedad de la población.

Es evidente que la economía saludable integra varios factores como los expuestos siendo importante la definición de Araque, Wilson (2013) que señala lo siguiente;

Cuando hablamos de Economía Saludable nos estamos refiriendo a esa forma de administración eficaz y eficiente de los recursos que tenemos disponibles y cuyo fin es el mejoramiento de la calidad de la “salud” del ser humano. De ahí que, considerando el fondo de esta definición, no necesariamente aquel país que tiene los mejores indicadores económicos y financieros será el que alcance los mejores indicadores en el campo de la Economía Saludable.¹²

El concepto expuesto permite identificar la importancia de la administración de los recursos, debiendo estos aportar a elevar las condiciones del ser humano, proveyéndole un entorno de mayor desarrollo individual y colectivo. Por ello, la economía saludable parte de un sistema establecido, apoyado en directrices que cada país debe establecer, guiados a administrar los recursos disponibles para que se garantice una vida saludable de su población.

El sistema económico comprende:

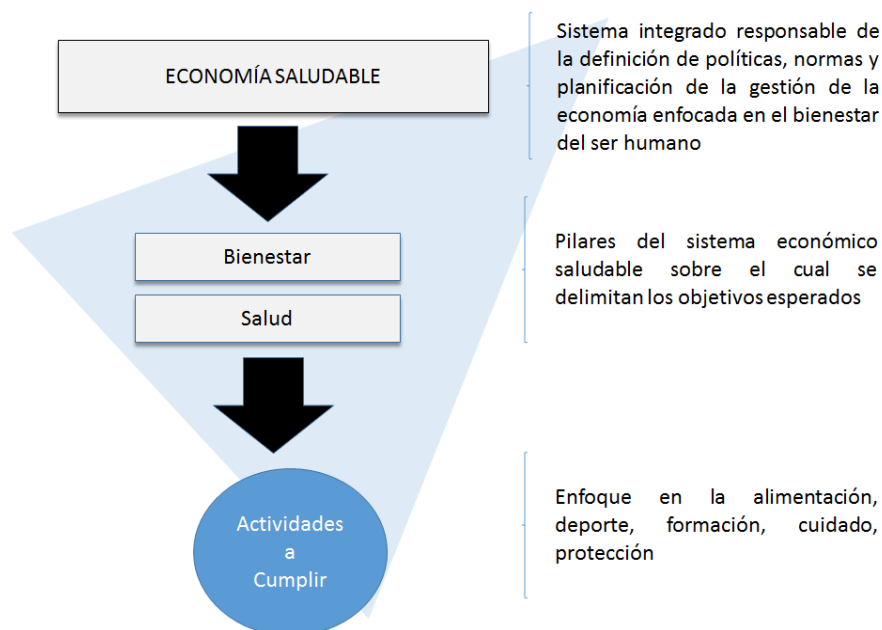
- Los lineamientos de la administración de los recursos disponibles para garantizar un mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- Las políticas y normas que sustentan la participación de los organismos públicos y privados, así como la población en general.
- La planificación de las actividades de responsabilidad del Estado para la conformación de una gestión orientada en la economía saludable.

Su implementación tiene como objetivo principal aprovechar los medios disponibles, accediendo que éstos abarquen la mayor cantidad de población, para

¹² Araque, W. Hacia una economía saludable, 2014: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/WA_Hacia%20una%20Economia%20Saludable%281%29.pdf

mejorar su condición. En este sentido, la salud es un componente de la economía saludable, siendo las condiciones para su alcance parte de las políticas macro que se deben establecer. Haro, Bernarda (2011) presenta un esquema que ilustra la cobertura del sistema económico saludable, el cual se describe a continuación:

Gráfico 2
Sistema Económico Saludable



Fuente: (Haro 2012, 45)¹³

De esta manera, el sistema de economía saludable define las directrices a cumplirse, planificando la gestión para alcanzar objetivos de desarrollo humano. Para ello, toma como pilares fundamentales de su trabajo el bienestar y la salud que se logran con medidas que permitan asegurar una alimentación sana, la práctica de deporte, la formación integral y protección del individuo.

En este caso, la alimentación se puede definir como una actividad propia del sistema, mientras que la salud es un eje de desarrollo que ampara la ejecución de medidas que permitan al ser humano mejorar su calidad de vida.

¹³ Haro, B. Economía Saludable. TABA. México DF-México. 2011, pág 45.

Importancia de la Economía Saludable

La adecuada condición del ser humano depende estrictamente de su salud, siendo ésta directamente relacionada a los alimentos que consume, a las actividades que realiza y a los cuidados preventivos que tenga para evitar enfermedades o riesgos que puedan afectar su integridad física, mental y psicológica. De esta manera, la importancia de la economía saludable puede establecerse en base de los siguientes parámetros:

- Busca garantizar una vida de calidad, en la cual cada persona pueda cubrir satisfactoriamente sus necesidades con productos y servicios que mejoren su estado.
- Establece una relación entre el Estado y sociedad para impulsar hábitos de comportamiento que permitan reducir riesgos que afecten la calidad de vida de la población.
- Establece medidas que aseguren la calidad de vida orientadas al buen vivir
- Desarrollan mecanismos que permiten a la población disponer de productos y servicios de calidad necesarios por la población en cada etapa de su vida.

En la importancia definida, es valioso resaltar el buen vivir, el cual va más allá de la accesibilidad a productos y servicios para satisfacer las necesidades básicas, sino disponer de bienes que eleven la condición de vida de la persona. Es decir, que le permitan desarrollarse plenamente contando con salud. En este aspecto, su diligencia es relevante en la medida que las gestiones inmersas en la economía saludable comprenden la concientización de la salud, la disponibilidad de bienes para alcanzar la salud y los mecanismos para evitar riesgos que puedan afectar la salud, siendo cada uno de estos, elementos que determinan la importancia en su vigencia en la sociedad.

Es importante diferenciar con claridad lo que comprende el Buen Vivir y la Economía Saludable, aspectos que si bien se encuentran relacionados, son independientes. Al respecto, el Buen Vivir determina la base objetiva que permite al ser humano gozar de un entorno de progreso amparado en un ordenamiento jurídico y planificación destinada a proteger su condición. El Buen Vivir abarca la justicia, democracia, la educación, la identidad, los derechos, el trabajo digno y la soberanía.

Por otra parte, la economía saludable tomando como base los lineamientos del Buen Vivir, se focaliza en la administración de los recursos para fomentar una mejor salud y bienestar, para que la población alcance una adecuada calidad de vida.

Como se puede observar, la economía saludable se alinea al Buen Vivir, especializándose en la salud y bienestar, los cuales se indicó anteriormente son pilares de su gestión.

Clasificación

Molina, Jaime (2008), presenta una interesante forma de clasificar a la economía saludable, tomando en cuenta los diferentes parámetros inmersos en su gestión, los cuales permiten comprender su importancia para la sociedad y dentro de ésta para el ser humano.¹⁵

- **Por su responsabilidad:**

- Estatal: Basada en la necesidad de políticas y normativas que respalden los derechos fundamentales tendientes a garantizar una buena calidad de vida en la población.
- Empresarial: Basada en la responsabilidad de las empresas privadas de ofertar productos que permitan a la población mejorar su calidad de vida.
- Poblacional: Basada en la responsabilidad de la población en tomar decisiones y realizar actividades que le permitan disponer de una buena calidad de vida.

- **Por su cobertura:**

- Alimenticia: Encargada de los procesos necesarios para disponer de alimentos de calidad.
- Informativa: Encargada de informar y concientizar a la población sobre procesos necesarios a cumplir para disponer de una buena salud.
- Salud: Encargada de los servicios de salud que permitan a la población disponer de servicios que le permitan atender situaciones que afecten su salud.

- **Por su gestión:**

- Correctiva: Enfocada en erradicar procesos o actividades que afectan la salud de la población.

¹⁵ Molina, J. . Economía Siglo 21. El Conejo Quito-Ecuador.:2008:pág. 82

- Preventiva: Comprende un conjunto de acciones enfocadas a evitar la presencia de factores que afecten la salud de la población
- Recuperación: Enfocada en establecer medidas que permitan recuperar la salud a la población afectada por enfermedades que aquejen su integridad.

Los diferentes tipos de clasificaciones, permiten entender que la economía saludable comprende varias estrategias concentradas en buscar mejores alternativas de vida para la persona. Su gestión se fundamenta en fortalecer su conocimiento referente a la salud y brindarle alternativas de productos y servicios que le permitan disponer de condiciones adecuadas para alcanzar el buen vivir.

Para ello, la economía saludable se desarrolla en función de varios enfoques, dentro de los cuales se encuentra la alimentación. En este caso, la presente investigación se fundamenta en este campo, por lo que se profundiza su estudio.

La Alimentación como eje de la Economía Saludable.

La buena alimentación es parte de los derechos fundamentales por lo que se fundamenta en los lineamientos del Buen Vivir a través de la economía saludable. Su desarrollo implica la erradicación de los efectos negativos provocados por las falencias en su logro. A continuación, un detalle de éstas:

Causas de una mala alimentación

Los avances de la sociedad producidos por factores como el desarrollo del conocimiento, la tecnología, el comercio, entre otros han causado profundos cambios en los patrones de comportamiento del ser humano. Éstos han provocado aspectos positivos y negativos los cuales inciden directamente en la calidad de vida.

Dentro de los aspectos negativos, se encuentra la menor disponibilidad de tiempo que tiene la población económicamente activa lo que ha incidido en comportamientos, muchos de los cuales generan consecuencias nocivas al ser humano. La mala alimentación, el sedentarismo y la falta de una revisión periódica de la salud han dado lugar a incrementos alarmantes en todo el mundo de males como la obesidad, riesgos cardiacos, diabetes entre otros, aspectos que se derivan a causas que es importante desglosar y analizar.¹⁶

Hábitos de comportamiento

Los hábitos son actividades repetidas regularmente que se cumplen de manera innata y que son producto de tradiciones, aspectos culturales y comportamientos

¹⁶ Cabrera, M. La alimentación sana. Centro de Salud, México-México:2009. Pág. 78

basados en la relaciones con otras personas. Su desarrollo se cumple en base a procesos de afiliación, es decir de integración en entornos que son del interés de cada individuo. Según Gallo, Francisco (2009), los hábitos de comportamiento se desarrollan en función de los intereses, gustos y preferencias de la población, siendo estos resultados de la forma de ser de cada persona. Sobre lo expuesto, este autor señala que “los buenos hábitos de comportamiento son costumbres que adopta la persona y que le favorecen para su desarrollo integral, permitiéndole disponer de condiciones favorables para mejorar la calidad de su vida”¹⁷

Lo expuesto anteriormente permite identificar que el ser humano debido a factores intrínsecos como su personalidad y extrínsecos como su entorno, adopta comportamientos regulares, los cuales realiza con una determinada frecuencia. Éstos pueden ser buenos o malos, es decir generan un impacto en su propia condición. De esta manera, los buenos hábitos son aquellos que permiten un mejoramiento de las condiciones de vida, mientras que los malos son aquellos que ponen en riesgo su propia estabilidad.

En el tema concreto de la alimentación, los hábitos se relacionan con la calidad de alimentos que se consume regularmente, siendo en este caso, lo señalado anteriormente con respecto al avance de la sociedad un elemento que ha generado profundas afecciones. La falta de tiempo sumada a la amplia oferta de alimentación inadecuada ha provocado distorsiones en los procesos alimenticios en la mayoría de la población, siendo una de las causas más graves originarias de enfermedades.

Entre los principales malos hábitos relacionados a la alimentación se encuentran los siguientes:

- El consumo de alimentos bajos en nutrientes y altos en grasas saturadas conocidos como “alimentos chatarra”
- La alimentación en horarios diferentes sin una estructura definida
- La ingesta de alimentos sin un balance nutricional adecuado

Cada uno de estos hábitos afecta a la calidad de vida de las personas causándole una serie de malestares que inclusive pueden ocasionarle la muerte. Sus efectos serán analizados más adelante. Los hábitos de comportamiento en el caso de la alimentación como se ven son causados generalmente por el entorno en donde las

¹⁷ Gallo, F.. Relaciones Humanas aplicadas. San Pablo, Bogotá-Colombia: 2009: pág. 252

presiones constantes para el cumplimiento de objetivos limita a la persona destinar el tiempo adecuado para alimentarse sanamente.

Por otro lado, falencias en los controles de expendio de alimentos, da lugar a un consumo inadecuado provocando serias lesiones a la salud. Es importante citar que estos riesgos amenazan por igual a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, siendo en la actualidad una situación que afecta integralmente a las personas sin importar su condición o estado.

Responsabilidades laborales

La competitividad en los diferentes mercados es creciente, exigiendo a la fuerza laboral trabajo constante para poder cumplir las metas propuestas. El entorno laboral puede causar situaciones que afecten a la salud entre las cuales se encuentra el sedentarismo y la mala alimentación que sumadas provocan una serie de consecuencias negativas para la población.

El personal dentro de una empresa requiere cumplir con metas presupuestadas, siendo estas determinantes para su crecimiento profesional y para mejorar su capacidad de obtener recursos para cubrir sus necesidades. Estos elementos van mermando la calidad de vida de las personas quienes se someten a un entorno en el cual la práctica de ejercicio y la alimentación sana cada vez son más escasas.¹⁸

La necesidad de ser eficiente y producir de las empresas sumada a la mala definición de sus procesos internos, aumenta la carga laboral y estrés en el personal, perdiendo este el apetito e inclusive el interés por actividades como la recreación. En este caso, la persona poco a poco ingresa en un entorno que es totalmente nocivo y que tiende a generar una serie de afecciones a su salud.

En este sentido, la economía saludable comprende la definición de procesos laborales adecuados en cuanto a número de horas, beneficios y demás. En el ámbito alimenticio, la oferta de alimentos sanos con medidas restrictivas para la mala alimentación. Todas éstas son adecuadas y necesarias pero deben ser complementadas con buenos hábitos de alimentación, los cuales son responsabilidad tanto de las empresas en la definición de las condiciones laborales como del personal en el cuidado propio de su salud.

¹⁸ Peters, T. Dirección estratégica. Prentice Hall. Estados Unidos:2009. pág 109

La oferta alimenticia

La oferta alimenticia se conforma de los alimentos que se comercializan en el mercado y que la población tiene acceso. Su desarrollo comprende una amplia cadena productiva y de comercialización sobre la cual existen normas que permiten garantizar productos aptos para el consumo humano.

Tomando como referencia al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, la cuenta alimentación dentro de la oferta alimenticia comprende los siguientes elementos expresados en el siguiente organizador gráfico:



Fuente: (IICA 2013)¹⁹

La oferta alimenticia se compone de procesos integrados que conforme se detalla en el organizador comprende los siguientes aspectos:

- **Procesos productivos primarios:** Basados en la gestión de la agricultura y ganadería para disponer de alimentos de óptima calidad.
- **Procesos productivos secundarios:** Basados en los procesos de transformación de materias primas para obtener alimentos procesados.
- **Procesos comunicacionales:** Basados en los programas de comunicación necesarios para que la población conozca los alimentos, su importancia y accesibilidad.

¹⁹ IICA, E. (2013). Diversificación de la oferta alimenticia. 2013: <http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/Ecuador/Paginas/biotec01.aspx>

La oferta alimenticia en base a los procesos descritos se conforma de alimentos naturales y procesados que contienen diferentes composiciones y nutrientes que son necesarias para el ser humano. Es fundamental que éste a su vez se concientice sobre la importancia de la alimentación sana, dando lugar a buenos hábitos de consumo.

Efectos de una mala alimentación

La mala alimentación provoca una serie de efectos negativos que ponen en riesgo a la población. Esta es causante de trastornos en el organismo que lo hacen vulnerable a enfermedades que afectan la estabilidad del ser humano. Según Benítez, en su libro *Alimentación Equilibrada. Salud para Todos*, señala que “el ser humano es lo que come, su nutrición está directamente relacionada a la salud, su apariencia a los riesgos en cuanto a contraer enfermedades. Una nutrición adecuada es parte fundamental de la buena calidad de vida”²⁰. A continuación se detallan algunos de los efectos que generan una mala alimentación:

La salud

Uno de los efectos nocivos causados por la mala alimentación se evidencia en la salud, la cual se ve afectada dando lugar a múltiples riesgos los cuales se describen a continuación:

- **Sobrepeso y obesidad:** Uno de los efectos más visibles de la mala alimentación es el sobrepeso y la obesidad. El aumento de peso se da justamente por la acumulación de grasa causada por un mal equilibrio en los nutrientes consumidos. Además, es causante del aumento de colesterol, una mayor presión sanguínea, la acumulación de grasa en las arterias y la aparición de problemas cardiovasculares.
- **Daños en el sistema inmunológico:** La mala nutrición generalmente va asociada con una alimentación deficiente en hierro causante de la anemia, fatiga crónica, dolores musculares, calambres entre otros. Éstos muestran un debilitamiento progresivo de la estructura física lo que da lugar a una serie de consecuencias nocivas para el organismo, desmejorando la calidad de vida
- **Falta de sueño y problemas en el carácter de la persona:** La mala alimentación da lugar a la pérdida de sueño en la persona impidiéndole descansar de manera adecuada. En este caso, el insomnio es uno de los efectos

²⁰ Benítez, R. Alimentación equilibrada. Salud para Todos, Costa Rica: 2011. Pág.204

más comunes en la persona lo que puede incidir en su carácter, causándole depresión.

- **Problemas de concepción y el embarazo:** La mala alimentación dificulta el proceso de concepción. Además, puede afectar el normal desarrollo del feto en el período de embarazo pudiendo causar afecciones en la formación normal del niño.

La mala alimentación genera consecuencias que van mermando la calidad de vida de la persona. En este caso, ésta está relacionada con el mal descanso, problemas en el carácter y por ende afecciones en el entorno laboral.

El rendimiento mental, físico y psicológico

La falta de nutrientes provocada por una mala alimentación perjudica el rendimiento de la persona. Como se indicó anteriormente, la persona va afectada en aspectos mentales, físicos y psicológicos conforme se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1

Afecciones al rendimiento de la persona causada por la mala alimentación

Afección	Descripción
Mental	Provoca problemas en las funciones cerebrales. La persona pierde capacidades como la de pensar lógicamente, recordar, poner atención y obtener soluciones a problemas encontrados. La persona va perdiendo capacidad de desempeñarse y cumplir de manera adecuada sus funciones originando errores en su desempeño.
Física	La mala alimentación entorpece el crecimiento físico en la etapa de desarrollo. Provoca un mal funcionamiento el organismo dando lugar a problemas a nivel cardíaco, riñones, pulmón, entre otros. No permite a la persona desenvolverse adecuadamente, causando fatiga que merma su desempeño. Provoca enfermedades como las anteriormente citadas
Psicológica	La persona se ve afectada en cuanto a su comportamiento. Se presenta cambios de personalidad, agresividad, problemas en la relación con otros. Esto además de afectar a la persona, afecta el entorno laboral lo que genera consecuencias en sus compañeros de trabajo, familias, entre otros.

Fuente: (Silvia 2014, 87)²¹

El entorno laboral

El comportamiento organizacional y la cultura son elementos que conforman el entorno laboral. Los primeros se basan en normativas existentes las cuales permiten establecer adecuadas relaciones para fomentar el trabajo en equipo. Las

²¹ Silvia, C. Trastornos alimenticios. México-México: Ediamac.2014: pág. 87

segundas se conforman de relaciones informales provocadas justamente por la interrelación existente en el ambiente laboral.

Por consiguiente, la inadecuada nutrición provoca en la persona alteraciones en su comportamiento las cuales afectan el entorno laboral. La menor productividad y la mayor posibilidad de cometer errores dan lugar a una cadena de falencias que provocan serias consecuencias en la empresa. La persona afectada impide el trabajo en equipo, retrasa el cumplimiento de las responsabilidades individuales y colectivas y genera tensión en el resto de colaboradores. A nivel interno, el desgaste de las relaciones produce una serie de malestares que afectan a personas externas como clientes y proveedores.

El rendimiento en general de la empresa se ve minimizado, dando paso a una menor productividad y rentabilidad. Estas situaciones muchas veces no son identificadas en relación a sus orígenes, por lo que la persona afectada se ve objeto a multas, sanciones e inclusive despido. Lo expuesto, permite determinar una serie de consecuencias causadas por la mala alimentación y relacionadas con el entorno laboral que pueden ser señaladas en los siguientes aspectos:

- **Despido laboral;** el empleado se ve sujeto a sanciones entre las cuales puede constar la separación total de su puesto laboral. En este caso, la familia dependiente es una víctima de las consecuencias provocadas por una mala alimentación.
- **Estrés;** el bajo desempeño provoca depresión, que causa estrés en la persona, pudiendo llegar a niveles de *Burnout*. En este caso, la persona va perdiendo facultades que afectan su desempeño.
- **Malos hábitos;** los problemas laborales causados entre sus causas por la mala alimentación, pueden generar comportamientos riesgosos que afecten aún más el estado de la persona. Por consiguiente, problemas como la drogadicción, alcoholismo entre otros pueden ser efectos posibles a presentarse.

La mala alimentación se relaciona con la baja productividad, siendo ésta causante de afecciones claras en el entorno laboral. En este caso, como se ha descrito las personas afectadas son varias, siendo éstas expresadas en el siguiente organizador gráfico:

Gráfico 4
Afecciones causadas por problemas en el entorno laboral



Fuente: (Kaufer 2011, 208)²²

Los problemas originados de una mala alimentación dan lugar a una cadena de afecciones que afectan el buen vivir. Su desarrollo causa enfermedades de varios tipos, aislando a la persona hasta provocarles profundas afecciones. Por consiguiente, se observa la existencia de un resultado totalmente contrario al esperado por muchos trabajadores quienes sacrifican su alimentación sana buscando obtener mayor rendimiento, el cual no siempre es detectado a tiempo.

La Organización Internacional de Trabajo, señala que “los programas de alimentación deficientes y la mala nutrición tienen que ver con una serie de asuntos relacionados con el trabajo: la moral, la seguridad, la productividad y la salud a largo plazo de los trabajadores y sus países. ” (Organización Internacional el Trabajo 2012).

Por lo tanto, el cuidado de la salud es un elemento directamente relacionado con la calidad de alimentos que la persona consume, aspectos que se encuentran dentro de los parámetros estudiados por una economía saludable que busca establecer acciones que prevengan las diferentes afecciones presentadas.

Herramientas de estudio

El desarrollo de una investigación demanda del uso de metodologías y herramientas que permitan disponer de información pertinente y actualizada para tomar decisiones eficientes. En este caso, la alimentación sana es un factor determinante en la calidad de vida de la persona, requiriendo que sea abordado de manera técnica, para lo cual se exponen los siguientes procedimientos.

²² Kaufer, M. Nutrología y negocios. México-México: Fundación mexicana para la salud.2011: pág. 208

Análisis PEST

Cualquier acción que se requiera tomar debe estar amparada en un claro conocimiento del entorno existente. En este caso, el análisis PEST es una herramienta de diagnóstico del entorno, basada en la evaluación de diversos parámetros cuya realización permiten disponer de una visión integral.

Para Martínez, Daniel (2010), el análisis PEST es un modelo que permite la formulación de estrategias relacionadas con su entorno y en su libro *Elaboración de un plan estratégico*, señala sobre lo expuesto lo siguiente;

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. El análisis PEST, consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro²³.

El análisis PEST se conforma de varios factores que permiten orientar un estudio adecuado, estos se describen a continuación:

- **Factor político:** Analiza las tendencias políticas vigentes en el país. Los procesos cumplidos, la filosofía y formas de administrar el sector público. Determina las garantías referentes a las actividades privadas, el gasto social y formas de atender las necesidades de la población. Establece una descripción de las ideologías políticas relevantes y como éstas se relacionan a las acciones cumplidas en el ámbito social, económico, educativo, entre otros.
- **Factor económico:** Evalúa la situación económica del país. Analiza el comportamiento económico soportado en diversos indicadores macroeconómicos como la inflación, tasa de interés, desempleo entre otros. Su desarrollo determina las condiciones de la población en cuanto acceso al empleo y su capacidad para satisfacer sus necesidades.
- **Factor social:** Establece las condiciones sociales vigentes en la sociedad. Presenta indicadores como la tasa de crecimiento poblacional, la calidad de vida, la atención de las necesidades básicas, entre otros. Su estudio permite entender

²³ Martínez, D. (2010). *Elaboración de un plan estratégico*. Díaz de Santos Madrid-España. 2010: pág. 31

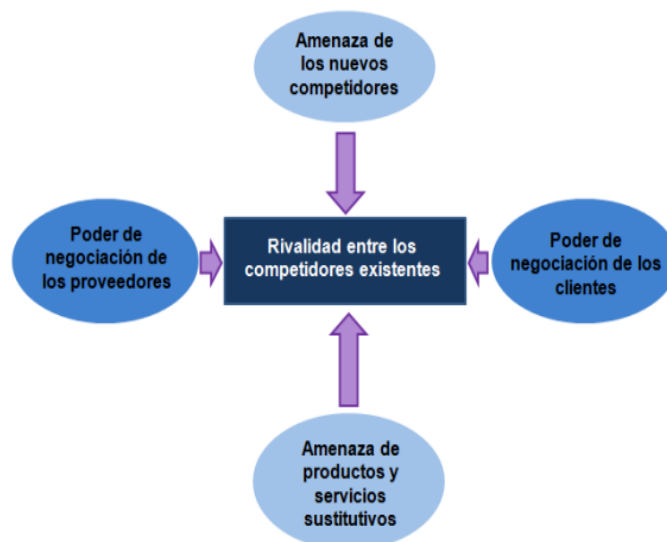
la composición de la sociedad y su estado, aspecto que va relacionado con la necesidad de afiliación de la persona.

- **Factor tecnológico:** Evalúa el avance tecnológico de la sociedad, expresado en indicadores como la accesibilidad de la población a la tecnología, los sistemas de comunicación, el procesamiento de datos, entre otros.

Fuerzas Competitivas de Porter

El mercado se compone por diversos factores que inciden en el comportamiento de las empresas y que éstas deben conocer para minimizar riesgos existentes que puedan afectar su desarrollo. Porter, Michael (1990) presentó un modelo compuesto de cinco fuerzas que permiten analizar el mercado y la posición de un negocio frente a estos factores.

Gráfico 5
Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: (Fuerzas de Porter 2011)²⁴

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, determinan la rentabilidad de un sector, es importante mencionar que en cada sector varían las fuerzas predominantes, y cada una de ellas presenta algunas características que son básicas para determinar su importancia como tales fuerzas. (Porter, Ser competitivo. Nuevas

²⁴ Fuerzas de Porter, Estudio del Mercado. 2011: <https://www.google.com.ec/search?q=fuerzas+de+porter&biw=1366&bih=657&tbm=isch&imgil=AzPux6KobkQgGM%253A%253BEqNQjWb8TTFo4M%253Bhttp%25253A%25252F%25252Fempresabelicar.blogspot.com%25252F2012%25252F12%25252Ffuerzas-competitivas-del-sector.html&source=iu&f>

aportaciones y conclusiones 2008). A continuación se abordará cada una de estas fuerzas competitivas:

- **Rivalidad entre competidores:** “esta rivalidad se manifiesta ordinariamente en una pugna por conseguir una posición en el sector, utilizando para ello diversas tácticas, como la competencia de precios, la introducción de nuevos productos o los programas publicitarios.” (Porter, Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones 2008). La competencia constituye un factor determinante en el ingreso a un mercado en la medida que ésta genera restricciones que deben ser tomadas en consideración en base a la capacidad de cobertura del mercado, abastecimiento, entre otras.
- **Amenazas de entrada de nuevos competidores:** según Michael Porter, “la gravedad de esta amenaza de que se produzca una nueva entrada en el sector depende de los obstáculos existentes y de la reacción que puedan esperar de parte de los actuales competidores los que estudian la posibilidad de entrar en el sector”. Existen seis clases de obstáculos que afectan la entrada: Las economías de escala, la diferenciación del producto, las necesidades de capital, las desventajas de coste independientes del tamaño, el acceso a los canales de distribución y la política del gobierno. (Porter, Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones 2008)
- **El poder de negociación de los proveedores:** analiza el poder de negociación de los proveedores en base a sus economías de escala, precios y formas de atención. “Los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por lo tanto, el poder de los proveedores puede exprimir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios”. (Porter, Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones 2008)
- **Poder de negociación de los compradores:** Analiza el poder de negociación que tienen los clientes en la fijación de condiciones para su consumo. “Los clientes pueden forzar los precios a la baja, exigir mayor calidad en los productos o pedir mejor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores en detrimento de los beneficios del sector a nivel global”. (Porter, Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones 2008).

- **Amenazas de productos sustitutos:** Determina la viabilidad de los productos sustitutos de atender la necesidad objetivo. “Los productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar.” (Porter, Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones 2008).

FODA

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico que se basa en el análisis de dos tipos de factores. En factores internos que son aquellos que son manejados por la empresa y que su resultado depende estrictamente de su gestión y factores externos que son aquellos que la empresa no tiene acceso pero estos inciden en su comportamiento. Tomando como referencia a David Fred (2011) la matriz FODA permite presentar de manera clara y concreta el diagnóstico realizado, en donde se evidencian factores que inciden de diversa manera en la gestión de una actividad económica y en su libro *Gestión Estratégica* menciona que “la matriz FODA es una herramienta de diagnóstico útil para disponer de una visión integral de la empresa y su entorno a fin de establecer estrategias que mejoren su rendimiento”²⁵

Asimismo David Fred, señala que los factores internos se componen de dos elementos que son fortalezas y debilidades. Las primeras son aspectos que permiten alcanzar ventajas competitivas en la empresa y que deben ser aprovechados para impulsar su crecimiento mientras que las debilidades son el resultado de errores y falencias internas que comprometen la calidad de servicio. Por otro lado, también expone que los factores externos está compuesto por el análisis de las amenazas y oportunidades. Las amenazas son elementos que pueden afectar el rendimiento de la empresa, minimizando su capacidad de crecimiento, en tanto que las oportunidades son aquellos elementos que pueden promocionar a la empresa, permitiendo su crecimiento en el mercado.

Matrices

Los factores internos y externos incluidos en la Matriz FODA pueden someterse a varios análisis, los cuales permiten establecer posiciones y estrategias que fomenten un crecimiento en la empresa. Las principales matrices son:

- **Matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad:** Su uso permite priorizar los factores internos y externos, permitiendo determinar cuales tienen mayor

²⁵ David, F. *Gestión Estratégica*. Prentice Hall. México-México:2011. Pág. 164

impacto en la empresa. Para su cálculo se establece una relación de factores, calificados en base a parámetros que permiten su cuantificación.

Tabla 2
Parámetros de evaluación y priorización

Parámetro	Descripción
1	Existe una alta relación entre los factores evaluados
0,5	Existe una moderada relación entre los factores evaluados
0	Existe nula relación entre los factores evaluados

Fuente: (David 2011, 109)²⁶

Su desarrollo permite identificar los factores prioritarios sobre los cuales se sustentarán las estrategias a aplicarse.

- **Matriz de Factores Externos EFE:** Evalúa la condición del entorno en donde se desenvuelve la empresa. Su desarrollo se basa en el cálculo de un peso ponderado y una calificación de impacto que permite conocer si las oportunidades o amenazas tienen mayor impacto. Por lo tanto, si las oportunidades son superiores señala la existencia de un entorno adecuado, caso contrario las posibilidades de crecimiento de la empresa son poco viables.
- **Matriz de Factores Internos EFI:** Evalúa los procesos internos para determinar en qué condición se encuentra la empresa para afrontar retos que le permitan crecer. Si las fortalezas tienen un mayor peso, las condiciones son adecuadas, caso contrario es necesario establecer acciones que permitan una mayor sustentabilidad.

La información que finalmente las matrices proporcionen orientarán las acciones a cumplir para alcanzar posicionamientos esperados, fijando estrategias adecuadas acorde a las necesidades del mercado.

²⁶ David, F. Gestión estratégica. Prentice Hall México-México.:2011: pág. 109

Capítulo segundo

Diagnóstico del sector de Economía Saludable: Empresas de Catering)

En el presente capítulo se realiza un diagnóstico del sector de economía saludable, tomando como objeto de estudio las empresas de catering, identificando su nivel de posicionamiento y cómo su oferta va relacionada a fomentar una adecuada alimentación. Este diagnóstico del sector se realizó durante el periodo julio y agosto 2014. Su desarrollo se analizó desde dos perspectivas. La primera una externa en la cual se examinan diversos factores que pueden incidir positiva o negativamente en su desarrollo y la segunda desde una perspectiva interna en la cual se analiza varias características propias del sector, aspecto que permitirá disponer de información actualizada para establecer eficientes estrategias.

2.1 Análisis externo

El análisis externo permitirá identificar oportunidades y amenazas que inciden en el negocio de las empresas de catering dentro del sector de la economía saludable. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

2.1.1 Análisis Pest

Factores Políticos

La política ha sido uno de los ejes de mayor inestabilidad en Ecuador, en el cual las tendencias han tenido una constante variabilidad, existiendo inclusive cambios radicales en un mismo gobierno. Como es lógico, este comportamiento ha traído consigo cambios en el direccionamiento del país que no han permitido consolidar efectivas relaciones a nivel nacional e internacional.

Con la llegada a la presidencia del Econ. Rafael Correa, la estructura política cambió drásticamente en el país, dándose lugar inclusive a su reelección, mostrando una mayor estabilidad, la cual contrasta con los procesos anteriormente descritos. Su gobierno, basado en la Revolución Ciudadana del Siglo XXI, ha mantenido tasas de aceptación popular entre 40% a 60%, lo que ha generado un interés de continuar ejerciendo la presidencia, planteándose posibles reformas a la Constitución que

permitan la reelección indefinida, proceso que al momento de la presente investigación se encuentra en proceso.²⁷

La estructura política asumida por Ecuador, es compartida por varios países en América Latina, entre los cuales se encuentra Venezuela, Bolivia, Argentina, Nicaragua, entre otras, mismos que han asumido entre sus principales tendencias una búsqueda del fortalecimiento de sus relaciones comerciales, con una tendencia hacia la no firma de tratados internacionales principalmente con Estados Unidos, principal socio comercial de estos países. Estas posturas, han originado varios conflictos diplomáticos con este país, existiendo medidas como la expulsión de embajadores, renuncias a medidas arancelarias, entre otras. El Ecuador, por ejemplo, en el 2014 renunció a la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDA), beneficios aplicados al comercio exterior en compensación a la lucha contra el narcotráfico. Estas disposiciones tienden a generar afecciones en la relación de la Balanza Comercial.²⁸

Como se observa, las tendencias políticas en la actualidad, se muestran más estables, sin embargo muchas medidas como las citadas, han generado grandes controversias nacionales e internacionales, cuyos efectos se espera incidan en la economía nacional.

Es importante citar que, en el año 2008, se produjo profundas reformas constitucionales, en donde destaca la incorporación en la Carta Magna de varios derechos fundamentales de la persona y entorno. Dentro de éstos, se encuentra los derechos a la naturaleza, siendo una de las pocas constituciones, en disponer este derecho.

El eje conductor de estas reformas es el Plan del Buen Vivir, el cual ha establecido objetivos claros, conforme fueron citados anteriormente, que el país busca alcanzar, resaltando aquellos relacionados al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, a través de una mejor distribución de la riqueza y principalmente hacia la gestión estatal de los grupos vulnerables compuestos por niños, mujeres, ancianos y discapacitados principalmente.

Relacionando la política con la economía saludable y dentro de ésta con la alimentación a través de los servicios de catering, se puede señalar la existencia de procesos de baja cobertura e incidencia. A la fecha de la investigación, no se han

27 Ayala Mora, Enrique, Nueva Historia del Ecuador, 2da edición. Quito-Ecuador: Corporación Editora Nacional: 2010: pág. 201-245

28 Ibid, 258-260

identificado regulaciones especializadas en una política directriz aplicable al servicio de catering relacionada con la economía saludable. Esto representa un alto riesgo en la calidad de servicio prestado, en la medida que puede afectarse la salud con base en la oferta de una alimentación baja en nutrientes y vitaminas.

En forma general, el sector de catering no dispone de un marco regulador especializado, por lo que la gestión política referente a esta actividad económica no tiene mayor regulación, salvo la tendiente a la prestación de servicios en general. Si bien, no se considera viable fomentar una regulación específica por actividad económica, es importante que se definan políticas integradoras que este tipo de servicio pueda disponer como base de orientación en la prestación de los servicios.

Factores Económicos

Desde la dolarización en el año 2000, la economía del país, ha mantenido un comportamiento más estable, registrando un crecimiento sostenido que va directamente relacionado con el mejoramiento de las condiciones de vida. A continuación, se exponen los principales indicadores.

- **PIB Nacional**

Gráfico 6
PIB Nacional

Cuentas Nacionales

Cuentas Nacionales	2009	2010	2011	2012	proy. 2013
▲ % PIB	0.6%	2.8%	7.4%	5.0%	3.8%
PIB Nominal (millones de US\$)	62,500	67,600	77,700	84,500	90,800
PIB per Cápita (US\$)	4,464	4,662	5,286	5,671	6,013
población	14.0	14.5	14.7	14.9	15.1
PIB por sector productivo				100.0%	
Agricultura				5.9%	
Industria				35.6%	
Servicios				58.5%	

Fuente: (Cuentas Nacionales 2014)²⁹

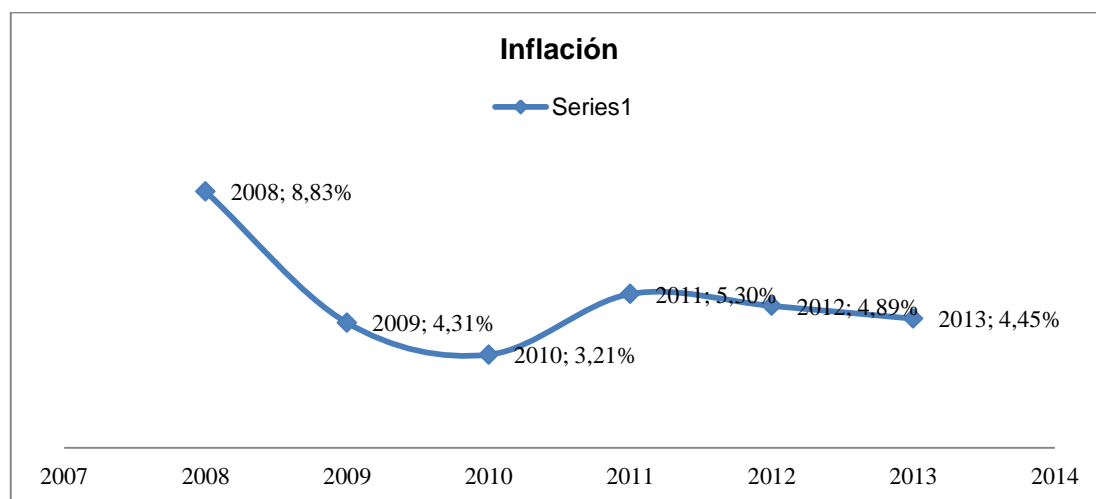
²⁹ Cuentas Nacionales, PIB. Banco Central del Ecuador. Quito-Ecuador: <http://www.blx.com/es/latam-info/ecuador>. 2014

Como se puede observar, el PIB ha mantenido un crecimiento constante, factor que es altamente positivo en el sentido de que establece una mayor productividad de bienes y servicios, los cuales reflejan una mejor gestión por parte de los responsables en cada uno de los sectores, siendo esto un incentivador del crecimiento económico dentro del cual se encuentran los servicios de catering. Es decir, la productividad va relacionada con las competencias del personal, situación que en función de los resultados, se observa que ha existido un mejor desempeño, lo cual es adecuado para mejorar las condiciones de vida de la población en la medida que existen mayores oportunidades de desarrollo y empleo.

Los datos mostrados, señalan que en el año 2011, se ha registrado la mayor tasa de crecimiento con el 7,4%, presentándose una desaceleración en el 2012 con un crecimiento promedio del 5%. Este comportamiento ha permitido un crecimiento en el PIB per cápita, el cual ha mantenido su comportamiento creciente, mostrando este indicador un mejoramiento en las condiciones de vida.

- **Inflación**

Gráfico 7
Inflación



Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inflación	8,83%	4,31%	3,21%	5,30%	4,89%	4,45%

Fuente: (I. e. Banco Central del Ecuador 2014)³⁰

30 Banco Central del Ecuador, Indicadores macroeconómicos. Quito-Ecuador: <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>, 2014

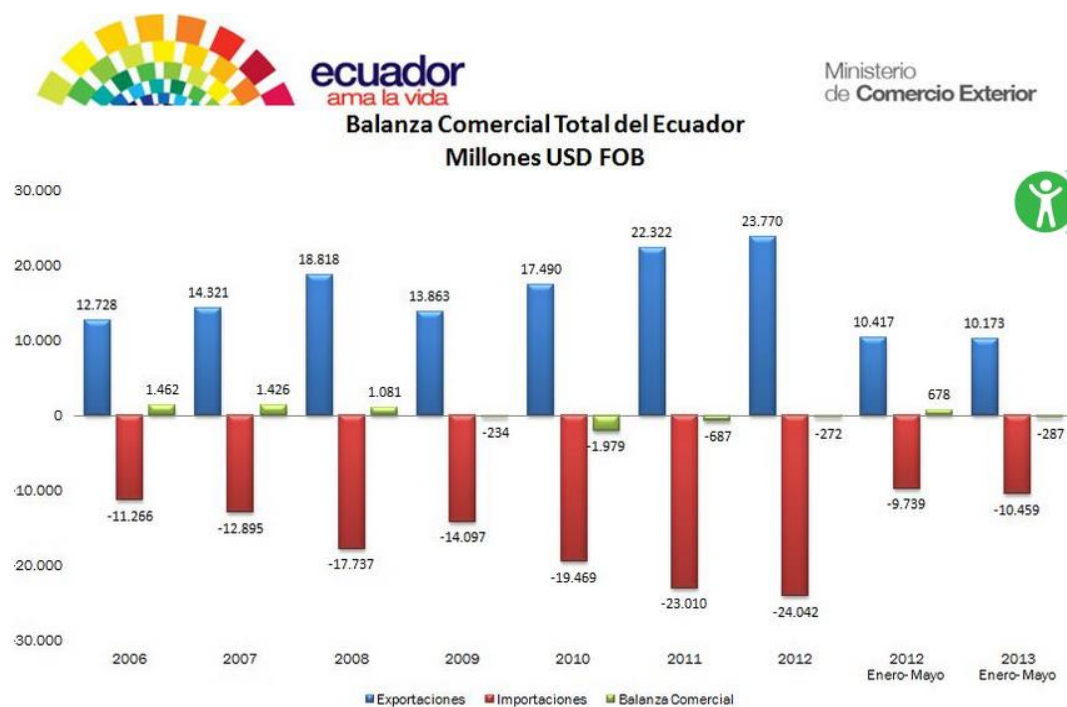
La inflación ha mantenido un comportamiento estable manteniéndose en un margen de un dígito, situación que contrasta con la inflación de los 90 que en promedio se encontraba en rangos promedios de 30 a 35%. Este comportamiento, describe una estabilidad económica adecuada, la cual permite a los diferentes sectores económicos establecer una mejor planificación en cuanto a su desarrollo, en la medida que los precios de los insumos y materias primas permanecen con una variabilidad previsible.

Por consiguiente, para el cliente de bienes y servicios, el comportamiento de la inflación le permite planificar de mejor manera sus consumos, satisfaciendo sus necesidades básicas y suntuarias de mejor manera.

Durante el 2012 hasta mayo 2014, la inflación se ha comportado en rangos promedio comprendidos entre 1,71% a 5,22%, manteniéndose una tendencia estable que muestra desde septiembre del 2013 un comportamiento creciente.

- **Balanza Comercial**

Gráfico 8
Balanza Comercial



Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior, Ecuador Ama la Vida 2014)³¹

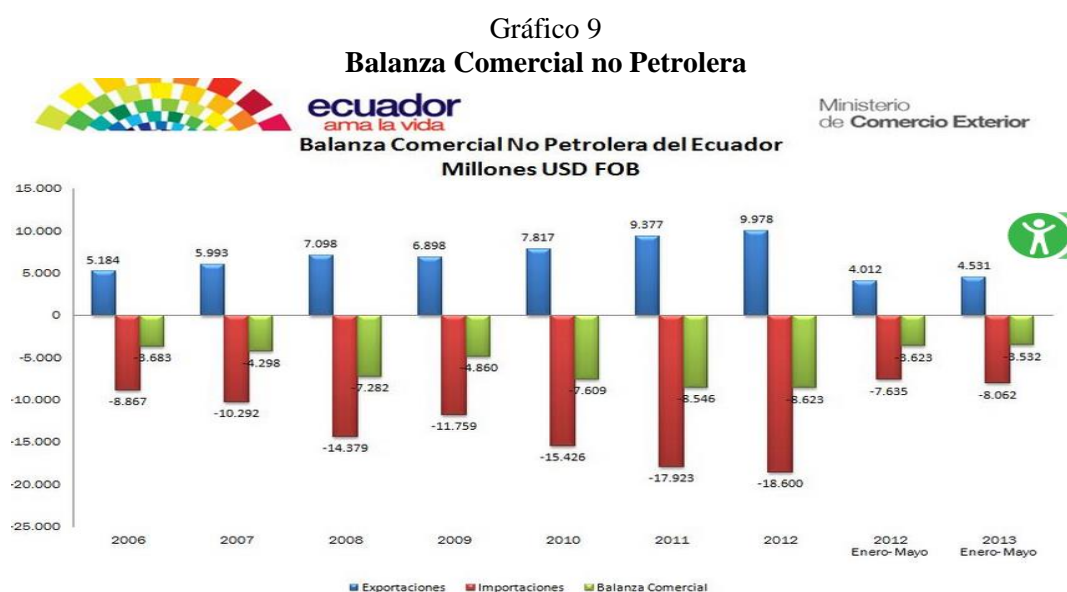
³¹ Ministerio de Comercio Exterior, Resultados de la Balanza Comercial. Quito-Ecuador: <http://comercioexterior.gob.ec/balanza-comercial/>, 2014

Los resultados de la Balanza Comercial señalan la necesidad de una mayor gestión en el mercado, no siendo el crecimiento anteriormente expuesto suficiente, debiendo este complementarse con la expansión de mercado en base del comercio exterior. Los resultados deficitarios en todos los años presentados, demuestra falencias en cuanto a la posibilidad de exportación que tiene el Ecuador con el resto de países. Lo que implica una clara necesidad de cambio de la matriz productiva.

El sostenimiento de la economía del país, se basa en el sector primario, puesto que los recursos no renovables representan el 40% del total del comercio. Esta situación ha originado la búsqueda de un cambio en la matriz productiva, buscando mejorar la relación entre las importaciones y exportaciones.

Por otro lado, la variabilidad de los precios de los productos primarios afecta a los resultados comerciales, tomando en cuenta que se importan productos manufacturados y se exportan productos primarios, situación que no ha permitido reducir las brechas en cuanto al ingreso y salida de divisas. Esta situación, genera profundas afecciones a la economía nacional, puesto que, la dolarización se sostiene justamente con el ingreso de moneda exclusivamente.

Separando las actividades relacionadas al comercio del petróleo y sus derivados, se observa una clara realidad, existiendo un alto déficit comercial y una total dependencia a la exportación del petróleo y derivados.



Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior, Ecuador Ama la Vida 2014)³²

³² Ibid

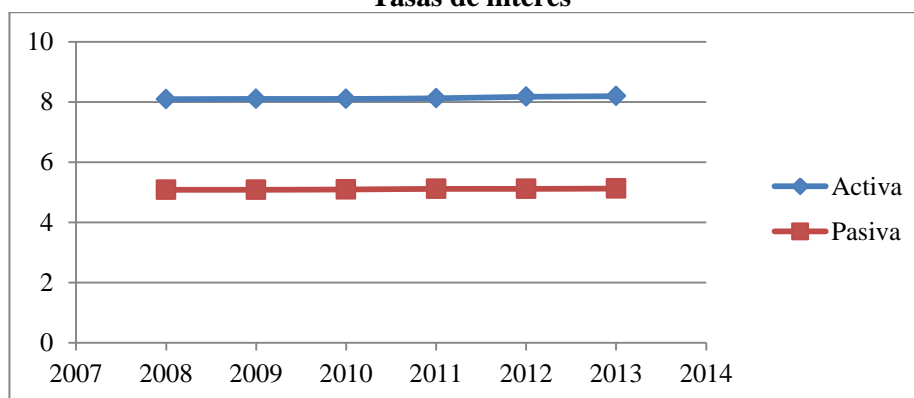
Los resultados muestran una falta de productividad capaz de sostener un comercio internacional de productos industrializados, factor que determina la necesidad de cambios urgentes, tomando en cuenta que el petróleo no es un recurso permanente y que su precio está sujeto a cambios constantes, los cuales pueden originar una crisis económica seria.

Al respecto, el Gobierno Nacional ha definido como objetivo principal el cambio de la matriz productiva, señalado anteriormente, generando medidas relacionadas a la sustitución y restricción de importaciones, las cuales tratan de incentivar la producción nacional. Sin embargo, pueden presentarse efectos contradictorios, como el desabastecimiento de productos a nivel interno originado justamente por este mecanismo, el cual puede incidir negativamente en la productividad.

Este escenario, muestra la necesidad de impulsar las actividades económicas que en el ámbito de la alimentación deben ceñirse a la economía saludable, en donde los productos locales tienen un alto contenido nutricional, siendo este un eje que permitirá al Gobierno Nacional hacer un mejor uso de los recursos, disminuyendo gastos por salud y reorientándola a medidas preventivas. En este caso, se establece posibles reformas como por ejemplo impuestos a la comida chatarra y sistemas de semaforización mismo que en la actualidad ya se encuentra en funcionamiento.

- **Tasas de Interés**

Gráfico 10
Tasas de interés



Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tasa Activa	8,09	8,1	8,1	8,12	8,17	8,19
Tasa Pasiva	5,08	5,08	5,09	5,11	5,11	5,12

Fuente: (I. e. Banco Central del Ecuador 2014)³³

Al igual que la inflación, las tasas de interés durante el periodo analizado, han mantenido un comportamiento estable, situación que es adecuada puesto que, permite hacer más accesible las fuentes de financiamiento que pueden destinarse al incremento de la producción y al sustento del cambio en la matriz productiva, citada anteriormente.

En este caso, las empresas pueden tener acceso a fuentes de financiamiento que impulsen su emprendimiento y crecimiento, dando lugar a un desarrollo sostenido. Como se observa, los rangos existentes en la tasa activa oscilan entre 7,64% y 8,19%, mientras que los de la tasa pasiva entre 4,53% y 5,19%, existiendo entre estas una brecha común que demuestra un efectivo control en cuanto a este indicador. El financiamiento bancario es una alternativa que puede ser útil para el crecimiento económico, demandando de sectores de desarrollo, en donde la alimentación sana mantiene importantes expectativas relacionadas a las tendencias gubernamentales, lo que se entiende que negocios como catering pueden tener alternativas de crecimiento.

Analizados los diferentes indicadores macroeconómicos, se evidencia que la economía en el periodo de estudio mantuvo un crecimiento constante, siendo esto un factor de alto beneficio para los diferentes sectores. Concretamente con el servicio de catering, esta actividad se ha beneficiado de los programas de Gobierno enfocados en la economía social y solidaria en la cual se han planificado actividades que permitan fortalecer la gestión principalmente administrativa y operativa de cada negocio. Destaca la realización de ruedas de negocio, ferias ciudadanas, asistencia técnica y talleres focalizados en los pequeños y micro empresarios. Estos principalmente han estado a cargo del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria IEPS con el programa “Somos tus manos Ecuador”, que acerca a proveedores con comerciantes.³⁴

Las actividades señaladas buscan incrementar la gestión económica de las empresas entre las cuales se encuentran las pertenecientes al sector de catering, para que puedan incrementar sus operaciones y resultados.

33 Banco Central del Ecuador, Indicadores macroeconómicos. Quito-Ecuador: <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>, 2014

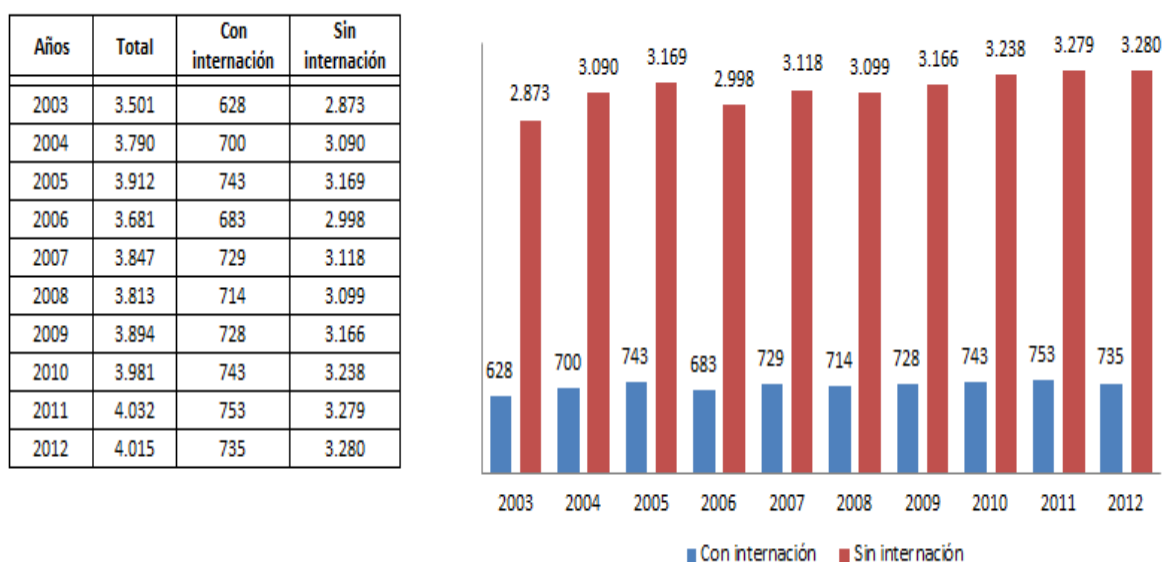
34 Economía Social y Solidaria. Proyectos de gestión. Quito-Ecuador: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/economia-popular-solidaria-consolida-ecuador-proyecta-hacia-2016-cifras-positivas.html>

Factores Sociales

El Plan del Buen Vivir ha dado lugar a una inversión más amplia en la gestión social, aspecto que ha sido un elemento de identificación y soporte del actual Gobierno Nacional. Programas como la Misión Manuela Espejo, destinada a la población con discapacidad, así como el Bono Joaquín Gallegos Lara, son elementos que fomentan mejores condiciones de vida, garantizando la igualdad de derechos en la población y reduce las brechas que ha dado lugar a la existencia de grupos minoritarios. A continuación, se exponen los principales indicadores:

- **Acceso a la salud de la población**

Gráfico 11
Número de establecimientos de salud con y sin internación hospitalaria



Fuente: (INEC, Estadísticas de Recursos y Actividades de Salud 2012)³⁵

Es importante citar que las tasas en cuanto a los establecimientos de salud y a las plazas de internación han mantenido un crecimiento constante en cada año, factor que faculta tener una mayor accesibilidad a la población. Sin embargo, relacionado este valor con la población total del país de 13'410.000, se observa que existe un déficit que afecta a la calidad de vida, principalmente de la población con menor capacidad económica, existiendo una cobertura solo del 0,024%.

³⁵ Instituto Nacional de Censo y Estadística, INEC, Indicadores Sociales. Quito-Ecuador: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/actividades-y-recursos-de-salud/>, 2014

La salud y la prestación de servicios de catering tienen una relación en función de las exigencias sanitarias para la prestación de los servicios de alimentación. Toda empresa de servicios debe cumplir con las normativas de higiene y salubridad necesarias para garantizar su operatividad. En este caso, la normativa social implica también la calidad en cuanto a la nutrición, en donde la combinación de alimentos y los procesos productivos estén relacionados a la vida sana.

No existe en la actualidad una disposición de control referente a la erradicación de la comida chatarra. No obstante, se ha alcanzado logros importantes entre los cuales se encuentra la semaforización de alimentos. Esto permite una mayor concientización de la población sobre los riesgos existentes por la mala alimentación.

Factores Tecnológicos

La tecnología ha generado profundos cambios en toda sociedad, siendo un recurso que ha permitido mejorar la gestión en diferentes ámbitos, dentro de los cuales se encuentra la comunicación, la educación, salud, servicios, entre otros.

En el campo empresarial su desarrollo fomenta nuevas oportunidades de crecimiento, las cuales se originan en base al aprovechamiento sus beneficios relacionados a la información, comunicación, entre otros. De esta manera, su uso puede a una empresa expandir su posicionamiento, difundiendo de manera más ágil y menos costosa sus productos y servicios ofertados.

En la actualidad, las empresas que no hayan implementado adecuadamente el uso de tecnologías, tienen serias barreras de crecimiento, imposibilitando en gran medida su adaptación al entorno. Esta situación, genera una profunda necesidad de actualización, siendo este un requerimiento que puede marcar la diferencia entre la permanencia en el mercado o la salida y cierre de operaciones.

Es por lo tanto, una responsabilidad compartida entre las Universidades, Escuelas Politécnicas y el propio profesional que debe estar atento a las tendencias existentes en la sociedad, permitiendo fortalecer de manera continua sus competencias relacionadas a este factor, fomentando la productividad a través de su uso.

La creación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación ha iniciado también un proceso de becas internacionales, dirigidas a estudiantes destacados en la formación media. La intención se basa en el perfeccionamiento de sus conocimientos para que posteriormente puedan aplicarlos a nivel local, impulsando un mayor desarrollo y productividad de la sociedad.

Al respecto, es importante citar que la tecnología no es un fin sino un medio que permite mejorar la producción de bienes y servicios. Su uso y desarrollo ha producido brechas altas entre los países del primer y tercer mundo, siendo una necesidad actual del país el poder establecer mecanismos que permitan mejorar su uso y desarrollo.

Los elementos estudiados permiten observar oportunidades y amenazas que es importante resaltar. La recuperación de la economía incentiva la apertura de empresas, siendo importante establecer aspectos competitivos que marquen una diferenciación. Las tendencias de la población se orientan hacia la alimentación sana existiendo políticas internas que proveen de mejor calidad de información como por ejemplo, la semaforización de alimentos.

En cuanto a las amenazas, existen tendencias hacia la sustitución y restricción de importaciones lo que puede generar desabastecimiento principalmente de alimentos procesados que no se producen localmente. También, el constante avance tecnológico da lugar a importantes inversiones que deben ser cubiertas para poder operar adecuadamente.

Relacionando la tecnología con el servicio de catering, su aplicación es diversa y de gran utilidad. Aspectos administrativos disponen de *hardware* y *software* que mejora el control de las actividades cumplidas. Por otra parte, en el ámbito de la concientización de la población por una alimentación sana, la tecnología ha permitido ampliar la información existente. En este caso, diferentes medios actuales en el internet como redes sociales, *web*, *blogs*, entre otras disponen de amplia información sobre la nutrición efectiva, siendo éste un elemento que da lugar a una mayor existencia de la población por una alimentación sana.

2.2 Análisis Interno

El análisis interno se enfoca en el sector de las empresas de catering, describiendo sus características, participantes y tendencias, aspecto que permite conocer su estado actual y necesidades, lo que permitirá desarrollar estrategias útiles.

2.2.1 Análisis 5 fuerzas de Porter

Analizando las tendencias económicas actuales relacionadas a la salud, las fuerzas de Porter han sido definidas de la siguiente manera:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores: Alta**

La economía saludable exige mayores controles internos relacionados a la calidad de alimentos que se expenden a la población. Procesos como la

semaforización, regulaciones a las importaciones entre otras, son medidas adoptadas que buscan restringir la comercialización de alimentos riesgosos, es decir que pueden causar enfermedades en la población. Esto para muchos negocios, especialmente aquellos enfocados en comidas chatarras representa bloqueos, mientras que para empresas enfocadas en alimentación sana abre nuevas alternativas de desarrollo que se espera genere mayor competitividad interna.

Las políticas establecidas en base a la economía saludable abren importantes oportunidades de apertura de empresas de catering y dentro de éstas aquellas relacionadas a comida orgánica, por lo que se espera un crecimiento del mercado que eleva la amenaza de nuevos competidores.

Sustentando la información expuesta con información del mercado, en Ecuador resalta la organización de campañas que se enfocan a una alimentación sana que da paso a nuevos segmentos de negocio en los diferentes subsectores económicos como el perteneciente a los servicios de catering. Dentro de éstos por ejemplo se encuentra aquella enfocada en la hipertensión. “Te quiero sano Ecuador” promueve la alimentación sana, fomentando una alimentación baja en sal y azúcar. El Ministerio Coordinador de Desarrollo Social ha cumplido dentro de la misma, varias actividades entre las cuales se encuentra la difusión de los riesgos provocados por una mala alimentación.³⁶ Campañas como la expuesta, incentiva a la oferta a proponer alternativas de comercio basadas en la alimentación sana, lo que generará un aumento de la competitividad en el sector.

- **Rivalidad entre los competidores: Alta**

La economía saludable ha impulsado una mayor competitividad en el sector de empresas de catering, lo que da lugar a que las ventajas competitivas tengan poca durabilidad. La oferta de comida orgánica es una alternativa viable pero no suficiente en la medida que puede ser emulada en el corto plazo. Estos elementos permitieron calificar a la fuerza como alta. En el siguiente capítulo se realiza un estudio referente a la competencia directa existente, permitiendo entender clasificaciones que mejoran la comprensión de los sectores del negocio.

En Ecuador, la oferta de alimentos sanos va marcando nuevas tendencias de consumo de la población. Acorde a información de Proecuador, la venta de alimentos sanos y servicios relacionados ha experimentado un crecimiento en la última década.

³⁶ Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. Te quiero sano Ecuador. Quito-Ecuador. 2014.

“Esto ha llevado al desarrollo y la aparición de una variedad de productos alimenticios y bebidas, llamados a aumentar la energía o ayudar a reducir el colesterol.”³⁷ Iniciativas como éstas fomentan la comercialización de alimentos más nutritivos y una mayor concientización de la población en mejorar sus hábitos de consumo.

- **Poder de negociación de proveedores: Bajo.**

Ecuador se caracteriza por una amplia producción agrícola en las diferentes regiones, lo que da lugar a la existencia de diversos proveedores de los alimentos requeridos. Es importante, que las empresas de catering dispongan de mecanismos que les permitan establecer compras en base a adecuados sistemas de calificación, garantizando que los productos adquiridos sean de óptima calidad. En el caso de productos procesados, existe una competencia amplia, lo que facilita la negociación, aspectos por los cuales se califica como bajo este factor.

Debido a las condiciones geográficas de Ecuador, éste se ha caracterizado por la amplia producción de alimentos. Esto permite disponer de una variedad que posibilita y promueve la creatividad en su preparación. Las empresas de catering disponen de una oferta de alimentos altamente nutritivos como la quinua, amaranto, entre otros. Esto ha originado la organización de ferias agro-productivas en donde las empresas pueden eliminar intermediarios y acercarse de manera directa a los productores. Al respecto, el Gobierno Nacional ha fortalecido las acciones tendientes a fomentar el comercio de alimentos sanos, con disposiciones como el mayor control en bares escolares, la conmemoración del Día de la Alimentación, entre otras.³⁸

- **Poder de negociación de clientes: Media**

El negocio de catering se encuentra en procesos de desarrollo, disponiendo de una apertura a nivel de la población general y empresas que optan por estas alternativas para disponer de alimentos de buena calidad, adecuada variación y nutritivos, combatiendo la mala alimentación.

Al estar el mercado en desarrollo, el poder de compra de los clientes es media en la medida que no existe una amplia competencia pero tampoco un total desarrollo del mercado, lo que establece un equilibrio entre las condiciones que ofertan las

³⁷ Proecuador. Movimiento Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas. Quito-Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>

³⁸ Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. Día de la Alimentación. Quito-Ecuador: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/el-gobierno-nacional-conmemora-con-acciones-el-dia-mundial-de-la-alimentacion/>.

empresas y los clientes. Se debe mencionar que el poder de negociación de los clientes es variado y depende de varios factores como por ejemplo de la capacidad de compra. En este caso, clientes pequeños tienen poder bajo, mientras que clientes grandes disponen de un alto poder. Este proceso será analizado con mayor profundidad en el detalle de los instrumentos de campo utilizados en la investigación.

Enfocado en la realidad ecuatoriana, el sector de catering no cuenta con una estructura consolidada lo que ha afectado su desarrollo. Se evidencia una falta de organización efectiva, siendo esto un elemento que no ha permitido un mejor impulso.

- **Productos Sustitutos: Baja**

Servicios sustitutos para el catering es bajo, más aún si se enfoca en alimentos nutritivos específicamente, por lo que se ha calificado a esta fuerza como baja en la medida que no existen alternativas amplias frente a los servicios prestados. Los análisis externos desarrollados, permiten observar un mercado en desarrollo, que se espera exista una mayor inversión y competitividad. Los alimentos considerados saludables para el ser humano, tienen una importante tendencia, basada en los programas informativos y políticas restrictivas del Gobierno frente a productos de escaso valor nutritivo.

Una vez analizados las diferentes fuerzas que inciden en el mercado, se observan como fortalezas las tendencias gubernamentales hacia la economía saludable, así como una mayor preocupación por parte de los consumidores en optar por alimentos sanos, permitiendo un impulso en el desarrollo de este sector. En cuanto a las debilidades, se observa falencias puesto que la oferta de alimentos sanos han generado hábitos negativos en los consumidores atraídos por la amplia existencia de puntos de venta de comida chatarra que gozan de infraestructura, campañas publicitarias, entre otras.

Conforme los estudios realizados con base en el PEST y las Fuerzas de Porter, éstos permiten establecer una relación que faculta comprender el entorno sobre el cual se desarrolla la actividad de catering.

En primer lugar, las condiciones económicas estables analizadas han generado una mayor competitividad en el sector de servicios de catering, impulsadas justamente por el dinamismo económico provocado por la apertura de negocios de servicios. En este caso, la mayor información que existe producto de la tecnología, da lugar a que los patrones de consumo exijan una alimentación sana. Sectores como

la producción de alimentos orgánicos se van fortaleciendo, en la medida que el cliente demanda de éstos conociendo su aporte nutricional y mejor calidad. Por otra parte, alimentos chatarra van perdiendo vigencia y sostenibilidad no solo en Ecuador sino en el mundo.

Técnicamente, al encontrarse el negocio de catering en un proceso de desarrollo, la existencia de oportunidades es amplia, siendo un aspecto que producto de la competitividad va exigir mayor innovación en la oferta que se brinde. Esto se entiende que va a fortalecer las regulaciones de los alimentos y formas de preparación ofertados, permitiendo que se alineen a una alimentación sana. En este caso, las políticas analizadas deben perfeccionarse para beneficio del sector, siendo la participación de las empresas de este sector necesaria.

Por otra parte, los sustitutos para el servicio no son relevantes, no obstante, como se evidenció la tecnología se encuentra en desarrollo, por lo que es fundamental para quienes participan en estas actividades, se encuentren siempre alerta a fin de evitar que se vean afectados en su participación de mercado por el nacimiento de empresas relacionadas que se enfoquen en las mismas necesidades.

Capítulo tercero

Investigación de Mercado y Resultados

3.1 Oferta de servicios de catering

El sector del catering en el país se encuentra en desarrollo en la medida que sus servicios se han extendido principalmente en dos mercados. El primer mercado es el del catering empresarial y el segundo es el del catering especializado.

3.1.1. Catering Empresarial

Comprende el conjunto de empresas que prestan sus servicios de catering de manera directa al consumidor. Dentro de estos se encuentran negocios que proveen de alimentos para otras empresas o a la población en general. Como por ejemplo, servicios a aerolíneas, industrias, eventos sociales, entre otros. Las características de este tipo de actividad se basan en la oferta de servicios de alimentación que incluyen diversas alternativas, pudiendo éstos ser contratados de manera temporal o específica. En el primer caso, la demanda generalmente se compone de empresas que solicitan estos servicios para atender a sus clientes o personal y en el segundo, la demanda se compone de la población en general.

- **Demanda conformada por empresas:** son empresas que pertenecen a los diferentes sectores económicos, contratan servicios de catering de manera temporal, es decir durante un tiempo específico, para poder atender a sus clientes o personal generalmente. En este sentido, la negociación incluye la fijación de menús, formas de abastecimiento, volumen de alimentos, presentación, entre otros. Dentro de este segmento, se encuentran aerolíneas, industrias, empresas petroleras, entre otras.

En el campo empresarial, pueden presentarse en este tipo de demanda, modalidades contractuales, entre las cuales se encuentre la contratación de empresas de catering para atender eventos específicos como seminarios, programas de capacitación, convenciones, entre otras. Las características de desarrollo de este tipo de catering se describen en el siguiente organizador gráfico:

Gráfico 12
Catering enfocada a empresas



Fuente: (Sesmero 2010, 210)

Tomando como fuente de referencia a la Cámara de Comercio de Quito, se pudo identificar 15 empresas que prestan servicios de catering ubicados en el sector norte de la ciudad de Quito, dirigidos a los segmentos anteriormente descritos, entre los cuales se encuentran las siguientes:

- Goddarp Group
- Servicio a bordo
- Gate Gourmet
- Grupo Barlovento
- Macrisavi
- Hanaska
- Miele Catering³⁹

- **Demanda conformada por la población en general:** en este caso, los servicios de catering son contratados para eventos sociales, como matrimonios, bautizos, grados, entre otros. Las diferencias con la demanda anterior se basan en que en

³⁹ Cámara de Comercio de Quito. Empresas de Servicios de Catering. Quito-Ecuador: <http://www.lacamaradequito.com/>

este caso, el contrato es definido para una fecha específica, siendo la oferta de alimentos principalmente gourmet. Adicionalmente, este tipo de servicios se enfoca a la población principalmente quien contrata los servicios por motivos de una ocasión especial y extraordinaria, es decir no es una demanda frecuente ni temporal.

Tomando como referencia al directorio de Eventos Ecuador⁴⁰, se han identificado 108 empresas ubicadas en el sector norte de Quito, que prestan servicios orientados a la realización de eventos, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Banquetes El Manantial
- Cadena Gourmet Eventos y Catering
- Colors Events Planners
- Banquetes y Decoraciones Consorcio Perignon
- El Portal Eventos
- Villarustica
- Al Kaddoum
- Arancia & Canela
- Banquetes Estrella & Melanys
- L'Etiquette
- Bocaditos & Dulces
- Bonafesta Eventos
- Casa Gomez
- Catering Dely's

Es importante citar que, dentro de la oferta de servicios de catering, éste es el de mayor volumen en cuanto a la cantidad de empresas en el mercado. Siendo las seleccionadas para el desarrollo de la presente investigación.

3.1.2. Catering Especializado

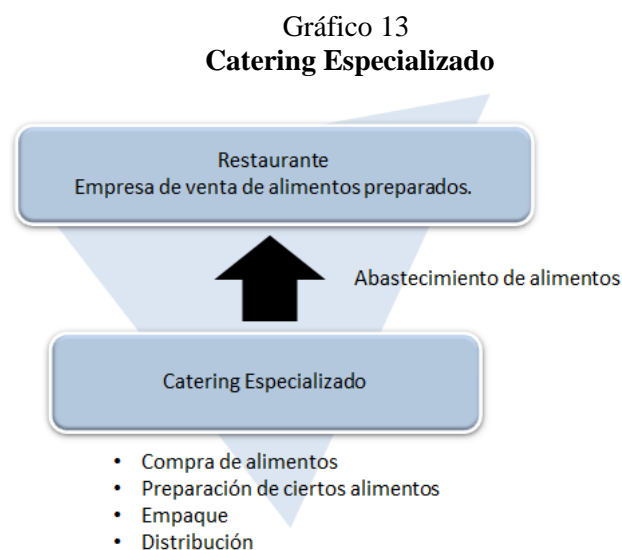
Este tipo de catering se conforma dentro de las estructuras internas de ciertos restaurantes que por su cobertura disponen de procesos orientados en el abastecimiento de alimentos para su respectiva preparación o venta final. Este

⁴⁰ Eventos Ecuador. Empresas de catering. Quito-Ecuador: <http://www.eventosecuador.com/>, 2014

grupo es amplio y se encuentran empresas como las siguientes ubicadas en el sector norte de Quito:

- Ceviches La Rumiñahui
- Burger King
- Sandry
- Macdonald`s
- Stav
- Sandry
- Tropiburger

Como se puede observar, su desarrollo se basa en empresas principalmente de comidas rápidas que disponen de una amplia cobertura de atención. El proceso de desarrollo de este tipo de catering se describe en el siguiente organizador gráfico:



Fuente: (Sesmero 2010, 210)

Si bien es cierto, este tipo de catering, no se abordará en la presente investigación, ha sido expuesto debido a la importancia que tiene identificarlo. Su gestión es determinante en cada negocio, consolidando los procesos de abastecimiento y estandarizando normas de preparación que permitan garantizar los niveles de calidad ofertados al cliente en los diferentes puntos de venta.

3.2. Demanda de servicios de catering para eventos

Como se indicó anteriormente, el segmento de catering orientado a la población en general y empresas destinadas a la realización de eventos, es el de mayor volumen en el sentido que agrupa la mayor concentración de la oferta. Las razones de este comportamiento se deben principalmente a que:

- Disponen de un amplio mercado lo que puede representar importantes niveles de rentabilidad
- Existen varios medios por los cuales dar a conocer sus servicios acorde a la demanda objetivo
- Existen diversos segmentos de mercado disponibles acorde al poder de compra del mercado
- Los eventos sociales son actividades que responden a una necesidad de entretenimiento de la población, mismas que se encuentran arraigadas en la cultura y costumbres ecuatorianas. El festejo en fechas especiales, eventos, programas entre otros son comunes por lo que generan una importante demanda.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

El servicio de catering se focaliza a varios segmentos de mercado que conforman la población objeto de estudio. Dentro de éstas se encuentran las empresas que demandan de los servicios para atender compromisos de carácter social principalmente. Otro segmento es la población en general que utiliza los servicios para la celebración de eventos como matrimonios, cumpleaños, entre otros.

Para establecer un efectivo direccionamiento en la investigación, el enfoque seleccionado se fundamenta en los resultados de una matriz de ponderación, la cual busca determinar el segmento más atractivo. Para ello, se estableció una escala de 1 y 0, en donde el primer valor comprende el cumplimiento de una determinada condición.

De esta manera, se definieron como atributos de evaluación la frecuencia de consumo, la diversidad de eventos que requieren de los servicios de catering, el tamaño de mercado y la accesibilidad.

La matriz resultante se describe a continuación:

Tabla 3
Segmentos objetivos

Segmentos objetivos	Frecuencia	Diversidad de eventos	Tamaño de mercado	Accesibilidad	Total
Representantes de Talento Humano, Mercadeo o contratación de servicios empresas privadas	1	1	0	0	2
Población PEA que cumple con las características de segmentación	1	1	1	1	4

Elaborado por: Autora

Los resultados señalan que el mercado de personas naturales es más accesible en la medida que tienen una amplia diversidad de eventos y un mayor tamaño de mercado, siendo éste el seleccionado para la investigación. El mercado de empresas puede ser considerado para futuras expansiones.

Conforme el segmento seleccionado, se procede a segmentarlo en función de variables geográficas, demográficas y psicográficas:

Tabla 4
Características de la demanda objetivo

Variables	Descripción	Detalle
Geográficas	País	Ecuador
	Ciudad	Quito
	Sector	Norte
Demográficas	Edad	Mayor de 18 años (PEA)
	Género	Masculino-Femenino
	Clase Social	Media-Alta
	Ingresos promedio mensuales	2000 - Más
Psicográficas	Estilo de vida	Cubre satisfactoriamente sus necesidades primarias.
	Gustos y preferencias	Disfruta de realizar actividades sociales, entretenimiento

Elaborado por: Autora

Con relación a la segmentación señalada, se cuantifica la población objetivo tomando datos del Censo INEC 2010.

Tabla 5
Cuantificación de la población objetivo

Descripción	Población
Ecuador	
Población Ciudad de Quito	1'608.000
Norte de Quito	779.880
Población delimitada en base a variables 78%	608.306

Fuente: (Censo INEC 2010)⁴¹

La población objetivo queda establecida de la siguiente manera:

Tabla 6
Evolución de la población objetivo

Año	Población Objetivo
2009	603.439
2010	608.306
2011	612.807
2012	617.403
2013	622.096

Fuente: (Censo INEC 2010)⁴²

Una vez cuantificada la población objetivo, se procede a su proyección. Esto se realiza mediante la técnica de mínimos cuadrados, obteniendo una ecuación lineal que se ajuste a los datos levantados. Su cálculo se realiza mediante el uso de las siguientes ecuaciones:

Ecuación 1
Fórmulas aplicadas para la proyección de la demanda

$$S_{XY} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \overline{XY}$$

$$S_X^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \overline{X}^2 \quad b = \frac{S_{XY}}{S_X^2} \quad a = \overline{Y} - b\overline{X}$$

Fuente: (O. Amat 2010, 56)⁴³

⁴¹ Instituto de Censos y Estadísticas. Censo Población 2010, Quito-Ecuador, 2010

⁴² Ibid

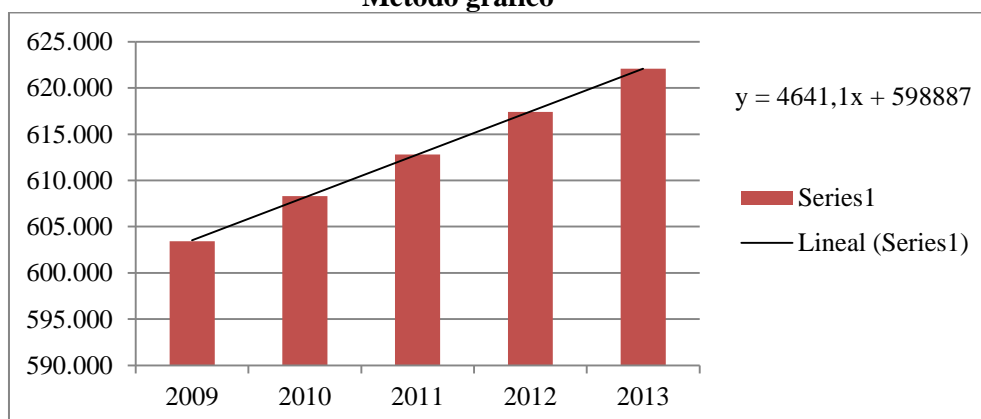
Tabla 7
Proyección de la demanda

Año x		Población y	x ²	y ²	xy
2009	1	603.439	1	364.138.626.721	603.439
2010	2	608.306	4	370.036.189.636	1.216.612
2011	3	612.807	9	375.532.419.249	1.838.421
2012	4	617.403	16	381.186.464.409	2.469.612
2013	5	622.096	25	387.003.433.216	3.110.480
Suma	15	3.064.051	55	1.877.897.133.231	9.238.564
Promedio	3	612810,2	11	375.579.426.646	1.847.713

SXY	9.282
S ² X	2
b	4.641
a	598.887

Elaborado por: Autora

Gráfico 14
Método gráfico



Elaborado por: Autora

La ecuación resultante de la aplicación del método fue $y = 4641,1x + 598887$, con la cual se procede a proyectar la demanda para los próximos 5 años;

Tabla 8
Proyección de la demanda

Año	Población
2014	626.734
2015	631.375
2016	636.016
2017	640.657
2018	645.298

Elaborado por: Autora

Los resultados calculados permiten observar un mercado en desarrollo, aspecto que es adecuado e incentiva a la oferta a poder atenderlo. Es ahora importante analizar el nivel de posicionamiento, identificación y preferencia que tiene el mercado frente a un servicio de catering con productos saludables, aspecto que incluye omitir alimentos chatarras, con altos contenidos de azúcar, sal o grasas saturadas y semi-saturadas.

Es importante señalar que la definición de la población no está correlacionada con la demanda de catering, ya que el objetivo del levantamiento de campo se basa en conocer los criterios de los clientes potenciales para determinar su nivel de satisfacción, conocimiento y uso de este tipo de servicios.

3.3.2. Muestra

Determinada la población, dada a su cantidad es necesario calcular una muestra representativa que pueda ser levantada. En este caso, dado que su valor es finito, se aplica un muestreo estratificado en base de la siguiente ecuación:

Ecuación No. 1
Cálculo de la muestra estratificada para la población finita

$$M = \frac{Nxd^2xz^2}{(N - 1)E^2 + d^2 x z^2}$$

Fuente: (O. Amat 2010, 56)⁴⁴

Donde;

N = Población

d² = Varianza de la población

⁴⁴ Amat, O, Estadística Aplicada, ESIC, Madrid-España, 2010. Pág. 56

N-1= Corrección necesaria por el tamaño de la población

E = Límite aceptable de error

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va realizar el tratamiento de las estimaciones.

Los valores a ser utilizados en la ecuación son:

N= 622.096 Habitantes (Población Objetivo 2013)

d² = 0,25

N-1 = 622.095

E = 10%

Z = 1,96, tomado en relación al 90%.

Los cálculos desarrollados son:

M= $((622.096 * 0,25 * (1,96^2)) / (((622.096 - 1) * (0,1^2)) + (0,25 * (1,96^2))))$

M = 597460,99 / 6221,91

M= **96,02**

Con los resultados obtenidos, es necesario proceder aplicar la encuesta a 96 habitantes (Clientes potenciales del servicio de catering), para obtener un resultado 90% confiable.

3.4. Herramientas de la investigación

Como instrumentos principales de investigación se aplicaron los siguientes:

3.4.1. Encuesta

La estructura se realizó a través de preguntas cerradas y se concentró en el objetivo de identificar la demanda del mercado de servicios de catering para eventos en el norte de Quito. El procedimiento de ejecución de la encuesta tuvo lugar entre el 17 al 22 de septiembre del 2014, en el sector norte de la ciudad de Quito, desde la Av. Colón hasta Carcelén. Su desarrollo se orienta a:

- Identificar el nivel de posicionamiento el servicio de catering.
- Identificar el nivel conocimiento en función de la economía saludable.
- Relacionar los objetivos anteriores

3.4.2. Entrevista

Su desarrollo se basó en la selección de expertos en el área de nutrición y dueños de restaurantes para conocer los procesos intrínsecos del negocio de catering, disponiendo de lineamientos que permitan establecer estrategias efectivas que permitan el fortalecimiento del sector. En este caso, el proceso de selección cumplió las siguientes actividades:

- Identificación de los expertos
- Coordinación e información de los objetivos de la investigación
- Coordinación de la realización de la investigación
- Tabulación de los resultados

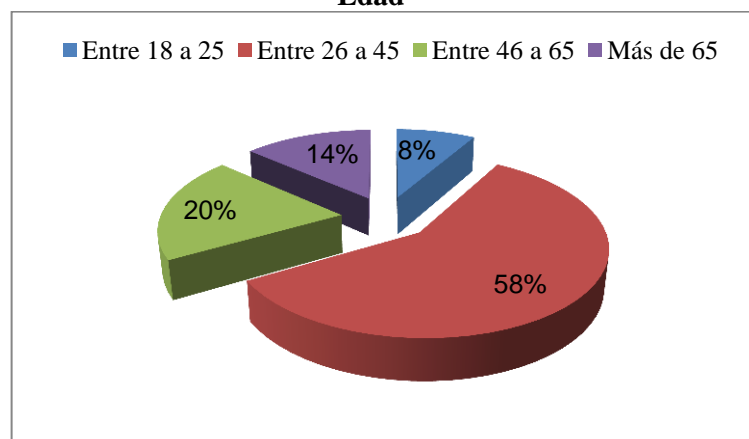
Las entrevistas fueron realizadas en las oficinas de los expertos, durante el mes de octubre del 2014.

Resultados de la Encuesta

Datos Generales

- Edad

Gráfico 15
Edad



Elaborado por: Autora

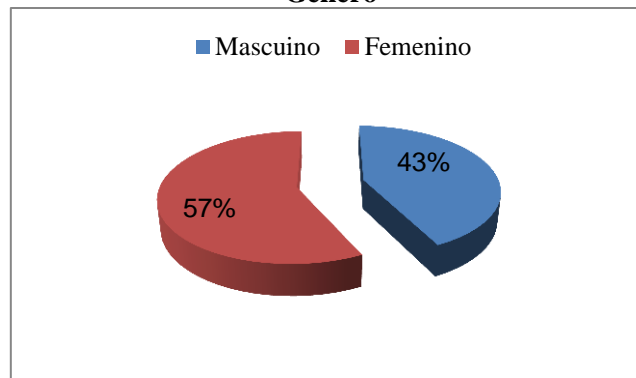
Análisis e interpretación

La concentración de los datos fue focalizada en el segmento entre 26 a 45 años que se espera tenga mayor interés en el servicio de catering, entendiendo que generalmente en esta edad se encuentra en el mejor momento laboral, disponiendo de ingresos adecuados para solventar sus necesidades primarias y suntuarias. De igual manera, en esta edad generalmente se tiene formada ya una familia, por lo que se

presentan actividades sociales regularmente. La distribución obtenida se encuentra con el 58% entre 26 a 45 años, con el 20% entre 46 a 65 años, con el 14% más de 65 años y con el 8% entre 18 a 25 años

- **Género**

Gráfico 16
Género



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

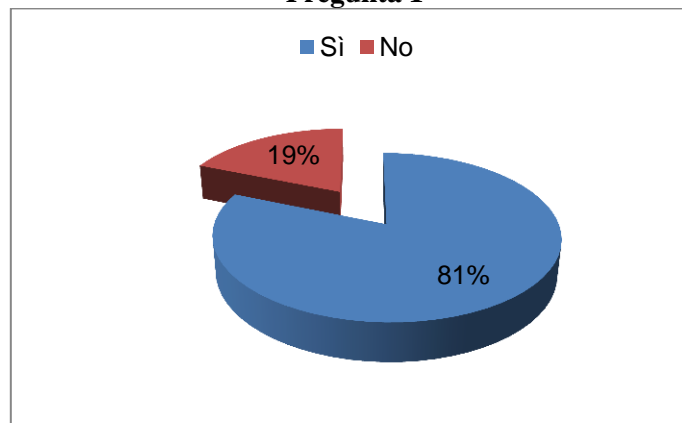
Se ha alcanzado una distribución uniforme en cuanto al género de los encuestados para disponer de los criterios de ambos. El 57% es femenino y el 43% masculino.

Desarrollo

Objetivo: Identificar el nivel de posicionamiento el servicio de catering.

1. ¿Conoce lo que es servicio de catering?

Gráfico 17
Pregunta 1



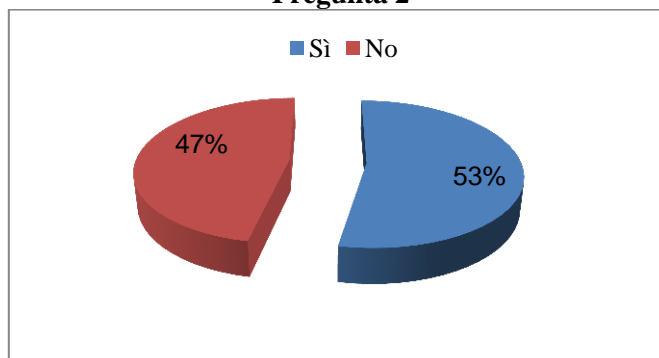
Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

El cuestionamiento tiene la intención de verificar el reconocimiento existente en la población objetivo, aspecto que debe tomarse en cuenta en las estrategias posibles a formular. El 81% indica que si identifica los servicios prestados, el 19% indica que no los reconocen. Los resultados son positivos, mostrando que la población objetivo sí reconoce el servicio, siendo esto un factor que promueve un desarrollo sostenido.

2. ¿Ha consumido los servicios de catering?

Gráfico 18
Pregunta 2



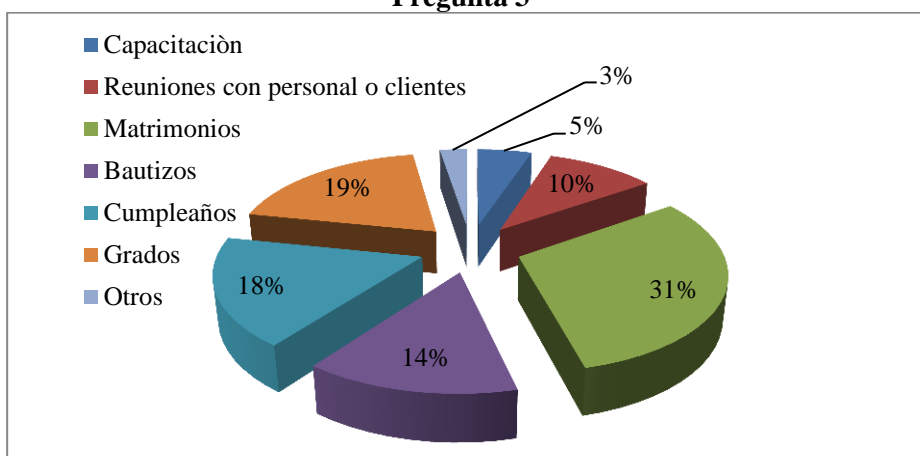
Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Conocer si la demanda ha utilizado el servicio permitirá determinar su consumo. En este caso el 53% si lo ha consumido, mientras que el 47% no. Se observa que la población objetivo sí demanda de estos servicios, por lo que sus criterios son determinantes para formular estrategias adecuadas y pertinentes que impulsen el crecimiento del sector y promuevan la economía saludable.

3. ¿Para qué eventos ha solicitado usted los servicios de catering? (Pregunta de respuestas múltiples. El encuestado puede optar por varias opciones)

Gráfico 19
Pregunta 3



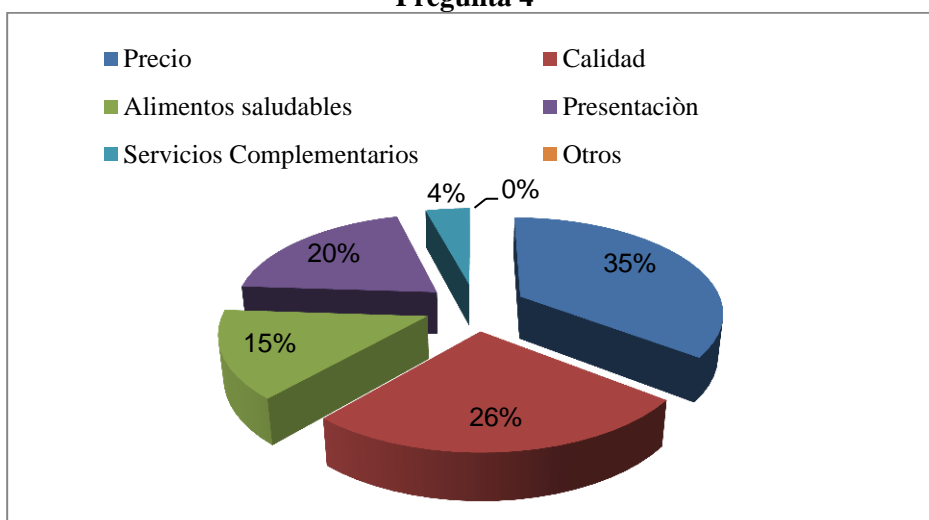
Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Es importante reconocer los motivos por los cuales son utilizados estos servicios para orientar las estrategias de difusión. Los resultados señalan que el 31% son contratados para matrimonios, el 19% para grados, el 18% por cumpleaños, el 14% por bautizos, el 10% en reuniones con personal o clientes, el 5% en capacitaciones y el 3% en otras actividades relacionadas a festejos.

4. ¿Qué elementos son esenciales en la contratación del servicio?

Gráfico 20
Pregunta 4



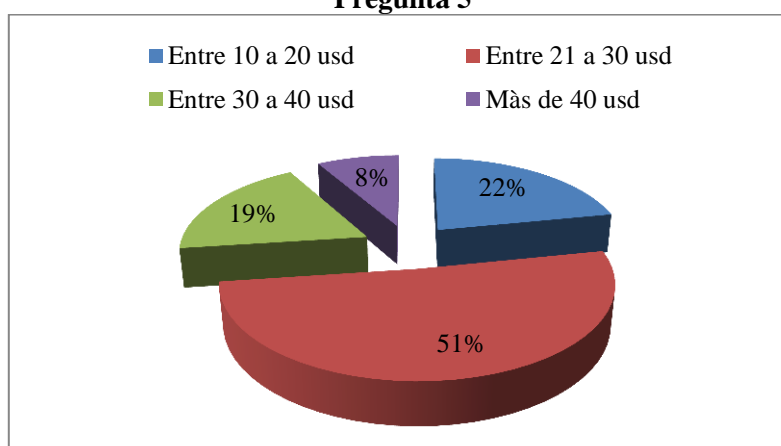
Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Identificar los elementos que son considerados para la contratación del servicio determina la orientación de las estrategias posibles a formularse. El 35% señala que el precio es el elemento principal, el 26% determina que la calidad es lo más importante, el 15% señala que los alimentos saludables. Sobre esta concentración es importante citar que no es el principal elemento, por lo que debe fortalecerse su identificación. El 10% señala a la presentación de los alimentos y el 4% servicios complementarios como alquiler de locales, vajillas, entre otros.

5. ¿Cuál es el presupuesto por persona contratado para el servicio de catering?

Gráfico 21
Pregunta 5



Elaborado por: Autora

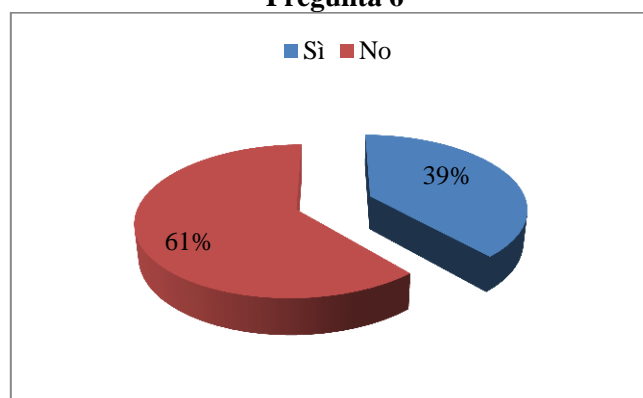
Análisis e interpretación

Tomando en consideración que el precio es un factor determinante para el consumo, es importante conocer los presupuestos disponibles para el servicio. El 51% señala que los presupuestos están entre 21 a 30 US\$, el 22% entre 10 a 20 US\$, el 19% se encuentra entre 30 a 40 US\$ y el 8% más de 40 US\$. Se observa adecuados los presupuestos lo que puede hacer del negocio rentable, en la medida que se disponga de una buena participación.

Objetivo: Identificar el nivel conocimiento en función de la economía saludable.

6. ¿Conoce usted que comprende la economía saludable?

Gráfico 22
Pregunta 6



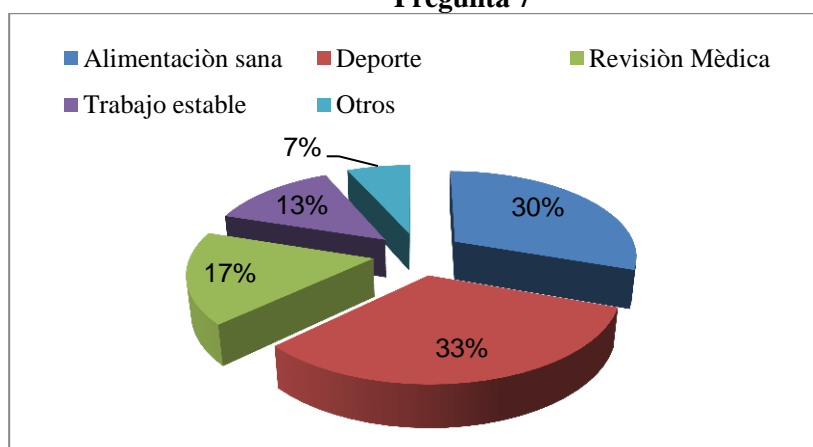
Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Identificar los niveles de conocimiento sobre la economía saludable en la población objetivo es fundamental para establecer acciones que permitan tomar en consideración su importancia en los servicios consumidos. El 61% no reconoce los fundamentos de la economía saludable, mientras que el 39% si lo reconoce. Los resultados señalan la importancia de ejecutar programas de difusión que permitan un mayor reconocimiento.

7. ¿Identifique que elementos son indispensables para que usted disponga de una buena calidad de vida?

Gráfico 23
Pregunta 7



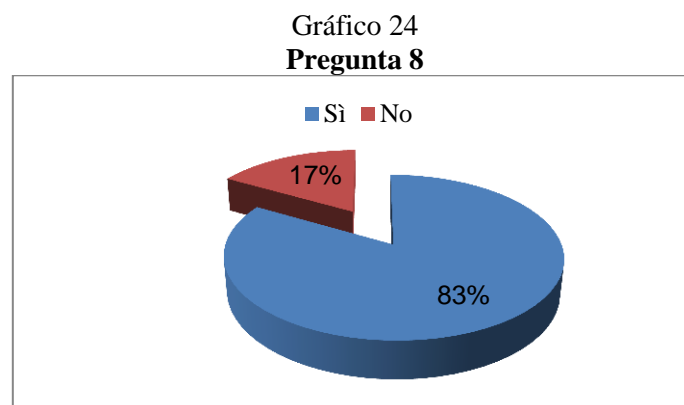
Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Identificar los elementos que la población objetivo considera importantes para alcanzar una buena calidad de vida, representa la base del direccionamiento de las estrategias posibles a plantear. El 33% señala que el deporte es importante, el 30% la alimentación sana, siendo este el enfoque de la investigación, el 17% la revisión médica, el 13% el trabajo estable y el 7% otros como el no consumo de drogas, alcohol, entre otros.

Objetivo: Relacionar los objetivos anteriores

8. ¿Si contratara un servicio de catering, es indispensable que la oferta gastronómica sea realizada con alimentos que contribuyan a mantener su salud?



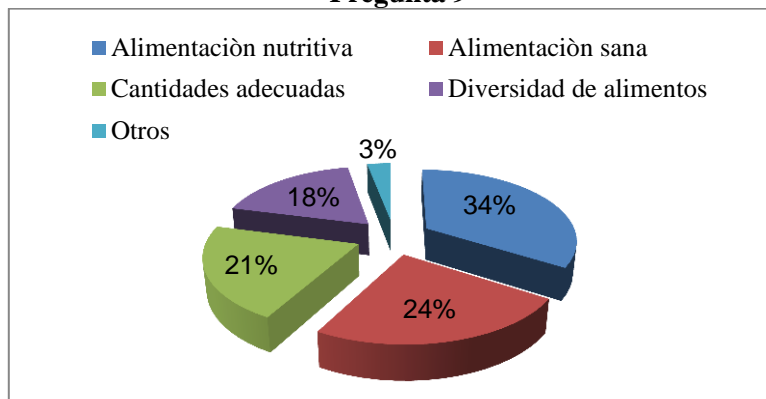
Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Es importante reconocer la importancia de alimentos saludables dentro de los servicios de catering contratados, relacionando las preguntas anteriores. El 83% indica que si es importante considerar este factor, mientras que el 17% no. De acuerdo, a lo expuesto se observa que es un factor relevante que debe ser tomado en consideración en la estrategia a formular.

9. ¿En qué procesos, el servicio de catering considera usted puede contribuir a mejorar su salud?

Gráfico 25
Pregunta 9



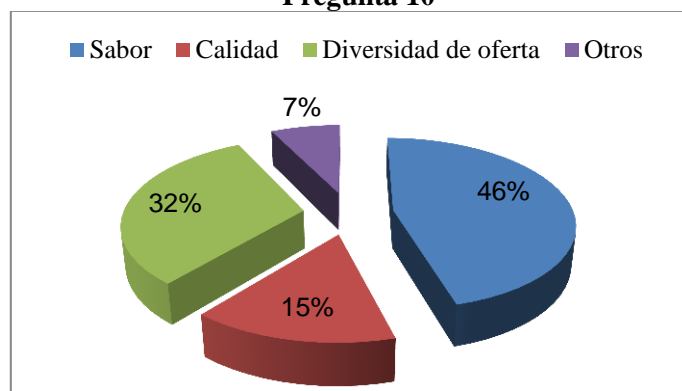
Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Estableciendo una relación de los servicios de catering con la salud de quien los consumen se conoce que el 34% señala que es importante la alimentación nutritiva, el 24% señala a la alimentación sana, el 21% la cantidad adecuadas, el 18% describe la diversidad de alimentos y el 3% otros aspectos.

10. ¿Qué elementos considera pueden verse afectados por la sana alimentación en el servicio de catering?

Gráfico 26
Pregunta 10



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Como todo proceso, la decisión de optar por alimentos sanos, orgánicos entre otros puede generar efectos no siempre adecuados. Según los encuestados el 46% considera que puede verse afectado el sabor, el 37% que se puede afectar la diversidad de la oferta, el 15% la calidad del producto y el 7% otros elementos. Es

importante analizar estos factores para evitar que generen pérdida de participación en el mercado.

En resumen, los resultados de la encuesta han permitido obtener las siguientes conclusiones:

- La población objetivo identifica mayormente al servicio de catering aspecto que es adecuado en la medida que facilita el posicionamiento de las empresas que se dediquen a esta actividad.
- La mayor parte de la población ha consumido alguna vez el servicio, aspecto que hace viable considerar que una empresa nueva con innovadoras propuestas pueda ser aceptada en el mercado.
- Los eventos que son considerados para la contratación de este servicio son matrimonios, grados y bautizos principalmente.
- El cliente considera para la contratación de los servicios el precio y calidad, factores determinantes en la decisión de compra.
- Los presupuestos promedio per cápita se encuentra entre 21 a 30 US\$, debiendo en base a esto establecerse posibles flujos económicos.
- Se considera al deporte y la alimentación sana como elementos indispensables para alcanzar una adecuada calidad de vida.
- Se considera indispensable y necesario que la contratación de servicio de catering provea alimentos que contribuyan a la alimentación sana.
- Una de las principales preocupaciones de los clientes potenciales es la pérdida de sabor y calidad si se utilizan alimentos sanos en el servicio de catering.

Resultados y análisis de las entrevistas

Se realizaron cinco entrevistas a expertos en nutrición y comercialización de alimentos para conocer sus criterios referentes al sector de catering y establecer acciones que permitan un fortalecimiento efectivo. En base a lo expuesto, los factores que llevaron a seleccionar los entrevistados se focalizaron en la experiencia y conocimiento en el sector de alimentos, aspectos que permitirán definir acciones con un mejor conocimiento de los posibles efectos a presentarse. Los resultados obtenidos de las entrevistas se describen a continuación:

Los entrevistados argumentan que si existe una relación entre el servicio de catering y la economía saludable puesto que, los procesos que incluyen en la oferta

de alimentos, su preparación y demás deben promover a los clientes a alcanzar una buena calidad de vida, siendo éste un elemento que debe considerarse como indispensable. El servicio de catering actual no ha considerado totalmente la importancia que tiene el uso de alimentos nutritivos debidamente combinados.

Mencionan también que, es indispensable que exista decisión por parte de los representantes de las empresas en agruparse para conformar mediante estatutos una asociación que permita exigir mejores condiciones de trabajo, en donde se impongan por ejemplo controles para garantizar el expendio de alimentos sanos. Las ventajas que la conformación de asociaciones podría generar son: mayor poder de negociación ante las autoridades; lineamientos definidos en común que mejoren las condiciones de mercado; condiciones claras para la prestación del servicio; posibles exoneraciones para el ejercicio de la actividad; entre otras. Por otro lado, argumentan que las empresas que prestan servicios de catering deberían desarrollar normativas internas que les permitan garantizar una alimentación sana, equilibrada, y nutritiva.

Asimismo, señalan que el servicio de las empresas de catering relacionado a un concepto de alimentación saludable podría mejorar con planes estratégicos integrales, en donde no solo se mantenga una visión individual en cada negocio sino por el contrario grupal. Su desarrollo permitirá disponer de condiciones que realmente impulsen un verdadero crecimiento del sector.

Con respecto a la alimentación sana argumentan que, es un factor intrínseco en el servicio de catering. No puede ser considerado como opcional. Es importante que la oferta de alimentos comprenda adecuados procesos de tratamiento, selección y preparación. Los alimentos nutritivos no causan efectos negativos en el sabor, textura y consistencia de los alimentos, depende de su preparación y creatividad. También señalan que la alimentación sana no representa una barrera para disponer de una adecuada oferta que dé lugar a negocios como de catering.

Dicho lo anterior, con respecto a la alimentación sana, mencionan que los alimentos sanos no necesariamente son más caros. Frutas, legumbres entre otras tienen un precio accesible en relación a productos procesados. Añaden que la alimentación sana es un compromiso que cada negocio debe tener con el consumidor. Sin embargo, es necesario fortalecer las regulaciones sobre esto para principalmente erradicar comidas chatarras altamente dañinas.

3.5. Análisis FODA

3.5.1 Matriz FODA

Tomando como referencia el análisis interno y externo realizado, se construyó la siguiente matriz FODA:

Tabla 9
Matriz FODA

Fortalezas	
Código	Descripción
F1	Tendencia creciente de la demanda objetivo
F2	Segmento seleccionado identifica y consume los servicios de catering
F3	Existencia de un adecuado poder de compra en el segmento objetivo incentiva la demanda
F4	Se evidencia una preocupación por parte de la demanda objetivo por el cuidado de la salud
F5	Se observa que los eventos sociales son frecuentes en la población objetivo, siendo la contratación de catering una alternativa considerada adecuada por parte de la demanda
Debilidades	
D1	Existe un desconocimiento de la población objetivo con respecto a los lineamientos de la economía saludable
D2	Los alimentos sanos no es el principal elemento analizado para decidir la contratación del servicio de catering
D3	El mercado objetivo considera que el uso de alimentos sanos puede afectar el sabor y la diversidad de opciones en el catering
D4	No existen registros técnicos sobre el desarrollo de los servicios de catering basados en alimentos sanos.
D5	No existe una total inclinación de la oferta de catering relacionada a la alimentación sana, lo que ha generado desconocimiento en la población y posible resistencia
Oportunidades	
O1	La economía se encuentra en desarrollo lo que incentiva a un crecimiento de las empresas a nivel general
O2	Las políticas gubernamentales relacionadas a la economía saludable permiten prever un impulso en sectores como el servicio de catering
O3	Tasas de interés con poca variabilidad permiten disponer de fuentes de

	financiamiento
O4	Política estable genera un ambiente adecuado para poder establecer de mejor manera escenarios y proyecciones
O5	Fortalecimiento de las universidades permite prever la disponibilidad de personal con mejor preparación.
Amenazas	
A1	Controles en las empresas de servicios con respecto a los procesos de alimentación pueden dar lugar a una mayor carga tributaria
A2	Cambio acelerado del desarrollo tecnológico obliga a las empresas a realizar constantes inversiones para poder mantenerse competitivas
A3	Posible interés de inversionistas en el sector de catering puede afectar a las empresas nacionales
A4	Sustitución y restricción de importaciones puede afectar el abastecimiento de productos requeridos para la preparación de la oferta gastronómica

Elaborado por: Autora

3.4.2. Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad

Se aplica la matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad conforme se describió en las herramientas de estudio

Tabla 10
Matriz de Aprovechabilidad

Matriz de Aprovechabilidad Fortalezas		Oportunidades					Amenazas				Total
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	
		La economía se encuentra en desarrollo lo que incentiva a un crecimiento de las empresas a nivel general	Las políticas gubernamentales relacionadas a la economía saludable permiten prever un impulso en sectores como el servicio de catering	Tasas de interés con poca variabilidad permiten disponer de fuentes de financiamiento	Política estable genera un ambiente adecuado para poder establecer de mejor manera escenarios y proyecciones	Fortalecimiento de las universidades permite prever la disponibilidad de personal con mejor preparación.	Controles en las empresas de servicios con respecto a los procesos de alimentación pueden dar lugar a una mayor carga tributaria	Cambio acelerado del desarrollo tecnológico obliga a las empresas a realizar constantes inversiones para poder mantenerse competitivas	Posible interés de inversionistas en el sector de catering puede afectar a las empresas nacionales	Sustitución y restricción de importaciones puede afectar el abastecimiento de productos requeridos para la preparación de la oferta gastronómica	
F1	Tendencia creciente de la demanda objetivo	1	0,5	0	0,5	1	0,5	1	1	1	6,5
F2	Segmento seleccionado consume identifica y consume los servicios de catering	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	7
F3	Existencia de un adecuado poder de compra en el segmento objetivo incentiva la demanda	0	0,5	0,5	0	0,5	0	1	0,5	1	4
F4	Se evidencia una preocupación por parte de la demanda objetivo por el cuidado de la salud	1	1	1	1	0	0	0	0,5	0,5	5
F5	Se observa que los eventos sociales son frecuentes en la población objetivo, siendo la contratación de catering una alternativa considerada adecuada por parte de la demanda	0,5	1	1	0	0,5	0,5	1	1	1	6,5
Total		3	4	3	2,5	3	1,5	3,5	4	4,5	

Elaborado por: Autora

Tabla 11
Matriz de Vulnerabilidad

Matriz de Vulnerabilidad		Oportunidades					Amenazas				Total
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	
		La economía se encuentra en amplio desarrollo lo que incentiva a un crecimiento de las empresas a nivel general	Las políticas gubernamentales relacionadas a la economía saludable permiten prever un impulso en sectores como el servicio de catering	Tasas de interés con poca variabilidad permiten disponer de fuentes de financiamiento	Política estable genera un ambiente adecuado para poder establecer de mejor manera escenarios y proyecciones	Fortalecimiento de las universidades permite prever la disponibilidad de personal con mejor preparación.	Controles en las empresas de servicios con respecto a los procesos de alimentación pueden dar lugar a una mayor carga tributaria	Cambio acelerado del desarrollo tecnológico obliga a las empresas a realizar constantes inversiones para poder mantenerse competitivas	Posible interés de inversionistas en el sector de catering puede afectar a las empresas nacionales	Sustitución y restricción de importaciones puede afectar el abastecimiento de productos requeridos para la preparación de la oferta gastronómica	
D1	Existe un desconocimiento de la población objetivo con respecto a los lineamientos de la economía saludable	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	7,5
D2	Los alimentos sanos no es el principal elemento analizado para decidir la contratación del servicio de catering	0,5	0	1	0,5	1	0,5	1	0	1	5,5
D3	El mercado objetivo considera que el uso de alimentos sanos puede afectar el sabor y la diversidad de opciones en el catering	1	0,5	0	1	0	1	0	1	1	5,5
D4	No existen registros técnicos sobre el desarrollo de los servicios de catering basados en alimentos sanos.	0,5	1	0,5	1	0	1	0	0,5	0	4,5
D5	No existe una total inclinación de la oferta de catering relacionada a la alimentación sana, lo que ha generado desconocimiento en la población y posible resistencia	1	1	0,5	0	1	0,5	1	1	0,5	6,5
Total		4	3	3	3,5	3	3,5	3	3	3,5	

Elaborado por: Autora

Los resultados de la matriz permiten priorizar los factores internos y externos, obteniendo los siguientes totales ordenados de manera descendente:

Tabla 12
Resultados de Priorización

Código	Descripción	Valor absoluto
F2	Segmento seleccionado consume identifica y consume los servicios de catering	7
F1	Tendencia creciente de la demanda objetivo	6,5
F5	Se observa que los eventos sociales son frecuentes en la población objetivo, siendo la contratación de catering una alternativa considerada adecuada por parte de la demanda	6,5
F4	Se evidencia una preocupación por parte de la demanda objetivo por el cuidado de la salud	5
F3	Existencia de un adecuado poder de compra en el segmento objetivo incentiva la demanda	4

Código	Descripción	Valor absoluto
D1	Existe un desconocimiento de la población objetivo con respecto a los lineamientos de la economía saludable	7,5
D5	No existe una total inclinación de la oferta de catering relacionada a la alimentación sana, lo que ha generado desconocimiento en la población y posible resistencia	6,5
D2	Los alimentos sanos no es el principal elemento analizado para decidir la contratación del servicio de catering	5,5
D3	El mercado objetivo considera que el uso de alimentos sanos puede afectar el sabor y la diversidad de opciones en el catering	5,5
D4	No existen registros técnicos sobre el desarrollo de los servicios de catering basados en alimentos sanos.	4,5

Código	Descripción	Valor absoluto
O1	La economía se encuentra en desarrollo lo que incentiva a un crecimiento de las empresas a nivel general	7
O2	Las políticas gubernamentales relacionadas a la economía saludable permiten prever un impulso en sectores como el servicio de catering	7
O3	Tasas de interés con poca variabilidad permiten disponer de fuentes de financiamiento	6
O4	Política estable genera un ambiente adecuado para poder establecer de mejor manera escenarios y proyecciones	6
O5	Fortalecimiento de las universidades permite prever la disponibilidad de personal con mejor preparación.	6

Código	Descripción	Valor absoluto
A4	Sustitución y restricción de importaciones puede afectar el abastecimiento de productos requeridos para la preparación de la oferta gastronómica	8
A3	Posible interés de inversionistas en el sector de catering puede afectar a las empresas nacionales	7
A2	Cambio acelerado del desarrollo tecnológico obliga a las empresas a realizar constantes inversiones para poder mantenerse competitivas	6,5
A1	Controles en las empresas de servicios con respecto a los procesos de alimentación pueden dar lugar a una mayor carga tributaria	5

Elaborado por: Autora

La priorización permitirá focalizar el desarrollo de las estrategias, dando como resultado un alto impacto que permita el fortalecimiento del sector.

3.4.3. Matriz EFI

Aplicando los procesos definidos anteriormente se realiza la Matriz EFI

Tabla 13
Matriz EFI

Matriz EFI		Peso Absoluto	Peso Relativo	Calificación	Ponderación
F1	Tendencia creciente de la demanda objetivo	6,5	0,11	4	0,44
F2	Segmento seleccionado consume identifica y consume los servicios de catering	7	0,12	3	0,36
F3	Existencia de un adecuado poder de compra en el segmento objetivo incentiva la demanda	4	0,07	4	0,27
F4	Se evidencia una preocupación por parte de la demanda objetivo por el cuidado de la salud	5	0,09	3	0,26
F5	Se observa que los eventos sociales son frecuentes en la población objetivo, siendo la contratación de catering una alternativa considerada adecuada por parte de la demanda	6,5	0,11	3	0,33
D1	Existe un desconocimiento de la población objetivo con respecto a los lineamientos de la economía saludable	7,5	0,13	2	0,26
D2	Los alimentos sanos no es el principal elemento analizado para decidir la contratación del servicio de catering	5,5	0,09	1	0,09
D3	El mercado objetivo considera que el uso de alimentos sanos puede afectar el sabor y la diversidad de opciones en el catering	5,5	0,09	2	0,19
D4	No existen registros técnicos sobre el desarrollo de los servicios de catering basados en alimentos sanos.	4,5	0,08	2	0,15
D5	No existe una total inclinación de la oferta de catering relacionada a la alimentación sana, lo que ha generado desconocimiento en la población y posible resistencia	6,5	0,11	1	0,11
Total		58,5	1,00		2,47

Elaborado por: Autora

3.4.4. Matriz EFE

Tabla 14
Matriz EFE

Matriz EFE		Peso Absoluto	Peso Relativo	Calificación	Ponderación
O1	La economía se encuentra en desarrollo, lo que incentiva un crecimiento de las empresas a nivel general	7	0,12	4	0,48
O2	Las políticas gubernamentales relacionadas a la economía saludable permiten prever un impulso en sectores como el servicio de catering	7	0,12	3	0,36
O3	Tasas de interés con poca variabilidad permiten disponer de fuentes de financiamiento	6	0,10	3	0,31
O4	Política estable genera un ambiente adecuado para poder establecer de mejor manera escenarios y proyecciones	6	0,10	4	0,41
O5	Fortalecimiento de las universidades permite prever la disponibilidad de personal con mejor preparación.	6	0,10	3	0,31
A1	Controles en las empresas de servicios con respecto a los procesos de alimentación pueden dar lugar a una mayor carga tributaria	5	0,09	2	0,17
A2	Cambio acelerado del desarrollo tecnológico obliga a las empresas a realizar constantes inversiones para poder mantenerse competitivas	6,5	0,11	2	0,22
A3	Posible interés de inversionistas en el sector de catering puede afectar a las empresas nacionales	7	0,12	1	0,12
A4	Sustitución y restricción de importaciones puede afectar el abastecimiento de productos requeridos para la preparación de la oferta gastronómica	8	0,14	2	0,27
Total		58,5	1,00		2,65

Elaborado por: Autora

Los resultados obtenidos señalan lo siguiente:

Tabla 15
Matriz EFI

Factor	Total	Tasa
Fortalezas	1,67	0,67
Debilidades	0,80	0,33
Total	2,47	1,00

Elaborado por: Autora

Los resultados muestran un estado adecuado, en donde el sector de catering se encuentra en desarrollo, siendo sus fortalezas mecanismos para impulsar un crecimiento sostenido que aporte de mejor manera a elevar la calidad de vida de los consumidores de este servicio.

Tabla 16
Matriz EFE

Factor	Total	Tasa
Oportunidades	1,86	0,70
Amenazas	0,79	0,30
Total	2,65	1,00

Elaborado por: Autora

El entorno en general es positivo, disponiendo de una economía en crecimiento, una situación política estable, un alto desarrollo social y tecnológico durante el periodo que se realizó la investigación, que debe ser aprovechado para impulsar la economía saludable mediante la oferta de servicios de catering para eventos.

Capítulo cuarto

Estrategias propuestas e impacto previsto en el desarrollo de la Economías Saludable: Catering para eventos

4.1. Justificación

La adecuada alimentación es un factor indispensable para alcanzar el Buen Vivir. La calidad de la vida está directamente relacionada a los alimentos que la persona consume regularmente, siendo imprescindible establecer mecanismos que permitan educar a la persona y permitirle mejorar sus hábitos alimenticios.

La formulación de estrategias relacionadas al desarrollo de la economía saludable es un mecanismo viable y pertinente que permite establecer un mejor entorno de conocimiento y accesibilidad de servicios que fomenten una buena alimentación, demostrando que ésta está ligada a una amplia diversidad de ofertas alimenticias deliciosas en sabor y altamente nutritivas. En este caso, el desarrollo de servicios de catering para eventos puede sostenerse mediante la alimentación sana, promoviendo un cuidado de la salud y principalmente demostrando que la gastronomía puede cubrir necesidades especiales de la población con una amplia oferta.

En este caso, la justificación en la formulación de estrategias destinadas al desarrollo de la economía saludable, encuentra en el servicio de catering para eventos un mecanismo idóneo que puede ser utilizado para mejorar la salud, brindando alimentos sanos, nutritivos y adecuadamente preparados. Esto contribuye a difundir mensajes en el mercado sobre la importancia de la alimentación, estableciendo innovadoras alternativas en el mercado nacional que permitan a los clientes objetivos tener parámetros adecuados para tomar su decisión de compra.

En base a lo expuesto, es evidente que la relación de la alimentación sana con la prestación de servicios alimenticios son dos áreas que pueden complementarse de manera integral, presentando al mercado alternativas innovadoras que fomenten una alimentación sana en diversas necesidades como son la realización de eventos.

En este caso, el desarrollo de las estrategias determina cambios importantes en los patrones de consumo de los clientes, quienes satisfacen sus necesidades con

propuestas seguras, confiables y adecuadas, siendo un elemento que fomenta una vida sana.

Los beneficiarios de la realización de las estrategias son la ciudadanía en general, quienes tendrán accesibilidad a servicios de alta calidad, enfocados a sustentar una buena alimentación con propuestas que cubran los diferentes requerimientos de manera adecuada, aspecto que en la actualidad es limitado.

4.2. Formulación de Estrategias

Para ingresar en el sector de la economía saludable es importante definir estrategias que aprovechen las tendencias del mercado hacia una mejor salud y las políticas gubernamentales relacionadas al Buen Vivir. En este sentido, su desarrollo se basará en medidas que fomenten un desarrollo de la oferta y la demanda, dando a conocer la importancia de contar con alternativas relacionadas a una alimentación sana en servicios como el catering de alimentos.

Las estrategias a desarrollar se basarán en función de la estructura levantada en el marco teórico, estableciendo un direccionamiento que parte del Buen Vivir, se enfoque en la economía saludable y se focalice en el sector del catering.

La formulación de las estrategias relacionadas en el Plan del Buen Vivir, se sustentan en fortalecer la descripción del Objetivo No.3 basado en el mejoramiento de la calidad de vida, en donde se establezcan lineamientos específicos que sustenten acciones concretas con referencia a la salud y bienestar

Por otro lado, la formulación de estrategias dentro de la economía saludable se focalizará en establecer directrices concretas en el campo de servicio de catering.

Finalmente, la formulación de las estrategias especializadas en el servicio de catering, tomará como base los factores priorizados, es decir aquellos que producto a la relación interna-externa obtuvieron un mayor peso absoluto, entendiendo que éstos permitirán generar un mayor impacto en el corto plazo.

Para la definición de las estrategias especializadas, se tomó en consideración dos aspectos fundamentales, uno ofensivo y otro defensivo. El primero establece estrategias agresivas que buscan incentivar el crecimiento del sector de la economía saludable promoviendo la oferta de servicios de catering que dispongan de alternativas variadas altamente nutritivas apoyando la alimentación adecuada de sus clientes. Por otro lado, las estrategias defensivas se enfocan a establecer protecciones del mercado, minimizando el impacto de la competencia directa dada por servicios que ofertan catering pero no cuidan los procesos nutritivos.

El conjunto de estrategias especializadas permitirá establecer un ingreso efectivo en el mercado, promocionando servicios innovadores, los cuales satisfagan los requerimientos de los clientes de manera adecuada y eficiente. Su implantación contribuirá a fomentar la alimentación sana, siendo un factor para mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Es importante citar que las estrategias a proponer deben mantener una visión general del sector, es decir, buscar alternativas que sustenten una mayor oferta de alimentación sana, tomando como referencia los servicios de catering para eventos. Por esta razón, su formulación tiene un ámbito general y específico. Es decir, en general debido a que se fomenta el desarrollo de alternativas de alimentación sana y específica porque se orienta en el sector de catering para eventos, siendo este el medio sobre el cual se espera causar un impacto importante en la sociedad.

Su desarrollo como se verá más adelante se fundamenta en los principios de igualdad, inclusión y crecimiento.

Igualdad: Su desarrollo busca establecer una competitividad que impulse el crecimiento del mercado de la alimentación sana, permitiendo una mayor información del cliente sobre su importancia.

Inclusión: Las estrategias estimularan el crecimiento del sector, fomentando el crecimiento de la matriz productiva nacional y la producción de alimentos sanos que permitan mejorar los hábitos alimenticios de la población.

Crecimiento: Desarrollo de alternativas innovadoras del mercado que permitan alcanzar una mejor calidad de vida para los habitantes.

4.2.1. Estrategias del Buen Vivir

El Buen Vivir establece las directrices generales del mejoramiento de la condición de vida de las personas. Conforme el estudio realizado, se considera que pueden plantearse directrices especializadas que impulsen una mejor gestión en el campo de la salud y bienestar que son los pilares de la economía solidaria. Por ello, la propuesta inicia con el establecimiento de un mejoramiento en el enfoque del Objetivo No.3 el cual busca mejorar la calidad de vida de la población.

Se considera que el mejoramiento que señala el objetivo debe tener bases claramente detalladas para que éstas permitan garantizar la participación del Estado en ámbitos esenciales que posibiliten elevar la condición humana. De esta manera, se plantea que el objetivo sea expresado de la siguiente manera:

- Mejorar la calidad de vida de la población impulsando acciones que le garanticen una alimentación sana, una atención en la salud y un cuidado de su integridad física, mental y sexual.

La propuesta delimita un mejoramiento integral en donde uno de sus ámbitos introducidos es la alimentación sana. Se considera que con este detalle se garantizarán acciones tendientes a un mejor control en cuanto a la oferta alimenticia, incluyendo sectores como el servicio de catering, el cual conforme se señaló anteriormente no dispone de mayor especialidad en cuanto al control y guía por parte del Estado.

4.2.2. Estrategias de la economía saludable

Determinado el objetivo del Buen Vivir manteniendo una mejor especialización, las estrategias referentes a la economía saludable se enfocan en la salud y bienestar. Para ello, se considera que es adecuado crear una Secretaría especializada en la alimentación sana cuyas actividades sean las siguientes:

- Definir las políticas a aplicarse en las actividades económicas relacionadas a la oferta de alimentación.
- Establecer los mecanismos de control para las actividades económicas que ofertan alimentos.
- Definir los procesos de evaluación de la nutrición en función de las actividades económicas relacionadas a la alimentación.
- Coordinar acciones para informar a la población sobre la alimentación sana y su importancia.
- Fortalecer los controles frente al expendio de comida chatarra.
- Regular con medidas especializadas cada una de las actividades económicas.

La creación de la Secretaría en mención dependerá de la presentación del proyecto al Gobierno Nacional para que tramite un Decreto Ejecutivo que dé lugar al nacimiento de la Secretaría delimitando las competencias y atribuciones a cargo en relación a los parámetros expuestos.

Se considera viable la propuesta para que exista una gestión especializada en un campo que se encuentra alineado a lo dispuesto en el Plan del Buen Vivir en base a las modificaciones propuestas.

4.2.3. Estrategias del sector de servicios de catering

La estructura propuesta dispone de una alineación vertical, en donde el Plan Nacional del Buen Vivir establece las directrices relacionadas a la alimentación sana, las cuales dispondrán de una Secretaría especializada en la alimentación que sustente los pilares de la economía saludable. En este sentido, las empresas dedicadas al servicio de catering dispondrán de una estructura más efectiva para poder proponer medidas de fortalecimiento. El desarrollo de las estrategias del sector responderá a una estructura enfocada en el Buen Vivir y sustentada en la Economía Saludable con base en las estrategias anteriormente descritas.

4.2.3.1 Definición de las estrategias mediante la Matriz MAFE

Relacionando los factores resultantes de la priorización mediante el uso de la matriz MAFE, se ha podido establecer cinco estrategias ofensivas y cuatro defensivas especializadas en el sector de catering, las cuales se detallan en la siguiente matriz:

Tabla 17
Matriz MAFE

MATRIZ MAFE		O1	O2	A4	A3	A2
		La economía se encuentra en desarrollo lo que incentiva a un crecimiento de las empresas a nivel general	Las políticas gubernamentales relacionadas a la economía saludable permiten prever un impulso en sectores como el servicio de catering	Sustitución y restricción de importaciones puede afectar el abastecimiento de productos requeridos para la preparación de la oferta gastronómica	Posible interés de inversionistas en el sector de catering puede afectar a las empresas nacionales	Cambio acelerado del desarrollo tecnológico obliga a las empresas a realizar constantes inversiones para poder mantenerse competitivas
F2	Segmento seleccionado consume identifica y consume los servicios de catering	F2-F1-O1-Desarrollar una asociación de catering para eventos especializada en alimentación sana que promueva servicios de alta calidad y nutrición		F2-A4-A3 Desarrollar un sistema de acopio de alimentos orgánicos fomentando la producción nacional. F1-A3 Establecer un sistema de orientación de la inversión nacional e internacional para la apertura de empresas de catering especializadas en alimentación nutritiva		
F1	Tendencia creciente de la demanda objetivo					
F5	Se observa que los eventos sociales son frecuentes en la población objetivo, siendo la contratación de catering una alternativa considerada adecuada por parte de la demanda	F5-O2- Establecer una certificación de calidad especializada en alimentación sana para empresas que prestan servicios de catering				
D1	Existe un desconocimiento de la población objetivo con respecto a los lineamientos de la economía saludable	D1-D5-O1 Establecer un programa de capacitación referente a la alimentación saludable auspiciado por la asociación propuesta y los programas de vinculación de las universidades D2-O1- Desarrollar un recetario especializado en comida saludable viable para ofertarse en servicios de catering para eventos, exclusivo para los miembros de la asociación		D5-D2- A3 Desarrollar una campaña demostrativa de la oferta sana que dispone las empresas calificadas de catering en centros de comercio D5-D3-A4 Promover un proyecto de ley que reduzca los impuestos de la renta a quienes se dedican a fomentar la alimentación sana con negocios de catering para eventos		
D5	No existe una total inclinación de la oferta de catering relacionada a la alimentación sana, lo que ha generado desconocimiento en la población y posible resistencia					
D2	Los alimentos sanos no es el principal elemento analizado para decidir la contratación del servicio de catering					
D3	El mercado objetivo considera que el uso de alimentos sanos puede afectar el sabor y la diversidad de opciones en el catering	D2-D3-O2 Desarrollar una campaña publicitaria de la oferta de catering para eventos con énfasis en la oferta de la asociación mediante el uso de TICS				

Elaborado por: Autora

A continuación se describen las estrategias formuladas, éstas se sustentan con el análisis FODA realizado, al no existir un gremio de servicio de catering en Quito, esta propuesta de estrategias tiene un aporte de creatividad e iniciativa para esta investigación.

- **Estrategias Ofensivas:**

F2-F1-O1-Desarrollar una asociación de catering para eventos especializada en alimentación sana que promueva servicios de alta calidad y nutrición

Descripción:

El impulso de una economía saludable a través de la apertura de una empresa de catering para eventos es poco viable dada la cobertura que ésta puede llegar a tener en el mercado. Por ello, es necesario incentivar la creación de una asociación que permita integrar a las diferentes empresas de catering existentes, motivándolas a ofertar alimentos nutritivos, de alta calidad y sabor. La asociatividad se relaciona con los principios de la economía solidaria, siendo un mecanismo válido que ayude a tener un importante impacto en la sociedad.

Las empresas que prestan actualmente servicios de catering pueden alcanzar múltiples beneficios en la asociación dados por el *Know How* en la preparación de alimentos sanos, el mercadeo, los procesos operativos, administrativos, financieros. Además, pueden disponer de ciertas ventajas relacionadas a la exoneración tributaria, aspectos que se relacionan de manera directa con la rentabilidad.

F5-O2 Establecer una certificación de calidad especializada en alimentación sana para empresas que prestan servicios de catering

Descripción:

La calidad en la alimentación es un requisito fundamental en el negocio de catering. Éste se basa en diversos parámetros de cumplimiento que permiten garantizar la prestación de servicios acorde a las exigencias y requerimientos de la demanda. Desarrollar una certificación de calidad especializada en la alimentación sana permitirá a los diferentes negocios de catering para eventos disponer de sólidas bases para ofertar sus servicios, siendo un elemento que los acerca a la demanda objetivo.

De igual manera, desde el punto de vista de los clientes, la certificación representa una garantía de calidad de servicio y alimentación, permitiendo tener un mayor criterio de factores indispensables para la toma de decisiones de contratación de un servicio.

Para las empresas de catering, la certificación de calidad representa un direccionamiento adecuado que les permita mejorar sus procesos internos y alcanzar niveles de gestión que les permita satisfacer la demanda, siendo un elemento que impulsa su propio crecimiento.

D1-D5-O1 Establecer un programa de capacitación referente a la alimentación saludable auspiciado por la asociación propuesta y los programas de vinculación de las universidades

Descripción:

El desconocimiento de la población con referencia a la adecuada alimentación genera que sus decisiones no siempre se relacionen a su bienestar. Por ello, la estrategia de capacitación establece mecanismos accesibles a la población objetivo en donde el concepto de salud vaya posicionándose como un elemento indispensable en la contratación del catering. Su desarrollo contribuirá a posicionar la importancia de la economía saludable, estableciendo nuevos parámetros de decisión de compra.

Para su viabilidad, la estrategia propuesta plantea la participación de las universidades e institutos de educación superior, mediante los programas de vinculación con la colectividad desarrollada. En este caso, su participación permitirá disponer de una estructura académica adecuada y de la infraestructura que permita a la población objetivo participar en los diferentes temarios que se desarrollen.

D2-O1- Desarrollar un recetario especializado en comida saludable viable para ofertarse en servicios de catering para eventos, exclusivo para los miembros de la asociación

Descripción:

La alimentación sana ofrece amplias alternativas de gastronomía que una empresa de catering para eventos puede presentar. Su desarrollo en la actualidad no obstante es limitado conforme se observó en los estudios de campo realizados. Para solventar esta situación, la estrategia establece la disponibilidad de instrumentos que orienten el uso de alimentos sanos, disponiendo de una alta nutrición y variedad. Para ello, establece la creación de un recetario en el cual participen diversos chefs interesados en fomentar la economía saludable. Su desarrollo será de apoyo exclusivo de los miembros de la asociación, dándoles orientaciones para que puedan ser competitivos en el mercado y garanticen productos de alta calidad.

D2-D3-O2 Desarrollar una campaña publicitaria de la oferta de catering para eventos con énfasis en la oferta de la asociación mediante el uso de TICS

Descripción:

El posicionamiento en el mercado es esencial para incentivar a la demanda hacia el consumo de alimentación sana en servicios como el catering. Por ello, es necesario contar con campañas publicitarias que permitan fortalecer el conocimiento del cliente, identificando los servicios que se relacionan con este concepto.

Dados los altos costos que tiene el uso de los medios BTL (televisión, prensa, radio), la estrategia propone como alternativa el uso de las tecnologías de información y comunicación, a través de canales como el internet que ofrecen diversidad de herramientas que pueden apoyar una amplia difusión. En este sentido, el desarrollo de portales web, el uso de redes sociales, entre otros alineados a un mensaje claro e identificable apoyará a las empresas de catering para eventos que son parte de la asociación a mejorar su identificación y reconocimiento en el mercado.

- **Estrategias defensivas**

F2-A4-A3 Desarrollar un sistema de acopio de alimentos orgánicos fomentando la producción nacional.**Descripción:**

La disponibilidad de alimentos de alta calidad que promuevan una economía saludable es un requisito fundamental para ofertar una gastronomía nutritiva y acorde a fomentar la salud. Las empresas de catering demandan de una accesibilidad efectiva hacia los alimentos nutritivos, razón por la cual la estrategia busca establecer sistemas efectivos de acopio que estimulen la producción de alimentos sanos, en este caso, se orienta por los alimentos orgánicos, es decir aquellos cuya producción no tiene ningún químico o fertilizante.

La implantación de la estrategia genera un impacto positivo en la sociedad que puede ser evaluado desde tres perspectivas. La primera fomenta la producción incentivando los sectores primarios y secundarios de la economía. La segunda permite a las empresas de catering mejorar su oferta y calidad y tercero permiten a los clientes objetivos contar con alimentos sanos que aporten al mejoramiento constante de su salud.

F1-A3 Establecer un sistema de orientación de la inversión nacional e internacional para la apertura de empresas de catering especializadas en alimentación nutritiva**Descripción:**

La estabilidad económica, las políticas gubernamentales de fomento de la matriz productiva nacional pueden incentivar a inversionistas en ingresar al mercado, siendo una alternativa el catering para eventos. Por ello, es importante que se oriente la inversión, permitiendo el crecimiento de la economía saludable.

La presente estrategia establece mecanismos que permiten consolidar un crecimiento de las empresas de catering especializado en la salud, dando lugar a medios que les permitan acceder a capitales frescos que a su vez incrementen su capacidad de cobertura y servicio.

Desde el punto de vista del inversionista, su desarrollo permite disponer de información y asistencia que le permita invertir en un negocio con sólidas oportunidades de rentabilidad, sustentado en tendencias crecientes de mercado y adecuadas estructuras de desarrollo. Para las empresas de catering, la disponibilidad de inversión fomenta el crecimiento de los negocios, siendo un elemento que a su vez permite incentivar el crecimiento de la economía nacional.

D5-D2-A3 Desarrollar una campaña demostrativa de la oferta sana que dispone las empresas calificadas de catering en centros de comercio

Descripción:

Para fortalecer el concepto de salud, calidad y sabor en la oferta gastronómica que pueden presentar las empresas de catering para eventos, se considera importante disponer de espacios que permitan una mayor cercanía con el cliente objetivo. En este sentido, la estrategia propuesta se basa en una campaña demostrativa en la cual en determinadas ubicaciones estratégicas el cliente puede degustar de la oferta alimenticia, factor que además le permitirá conocer la existencia de empresas alineadas a este concepto, las cuales le ofrecen además de sabor y variedad alta nutrición.

La mayor accesibilidad del cliente frente a las empresas de catering especializadas en alimentación sana, da lugar a incentivar la demanda y además a un mayor posicionamiento de mercado.

D5-D3-A4 Promover un proyecto de ley que reduzca los impuestos de la renta a quienes se dedican a fomentar la alimentación sana con negocios de catering para eventos

Descripción:

Es importante establecer un entorno que estimule la economía saludable, por lo que se considera necesario fortalecer el marco jurídico con alternativas que hagan

atractiva la actividad para el ofertante, mejorando su posibilidad de obtención de rentabilidad.

El proyecto de ley plantea exoneraciones de las cargas tributarias que quienes intervienen en esta actividad pueden alcanzar, situación que da lugar a mayores oportunidades para que este sector crezca contribuyendo al desarrollo sostenible de la economía saludable.

4.3. Estructura de la propuesta de estrategias especializadas en el sector de catering

4.3.1. Descripción de las fases

El cumplimiento de las diversas estrategias demanda de una estructura que permita su ejecución, por lo que éstas se desarrollarán atendiendo las siguientes fases las cuales determinan el orden cronológico de su implantación. Para una mejor visualización, se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 27
Fases de la Propuesta Estratégica



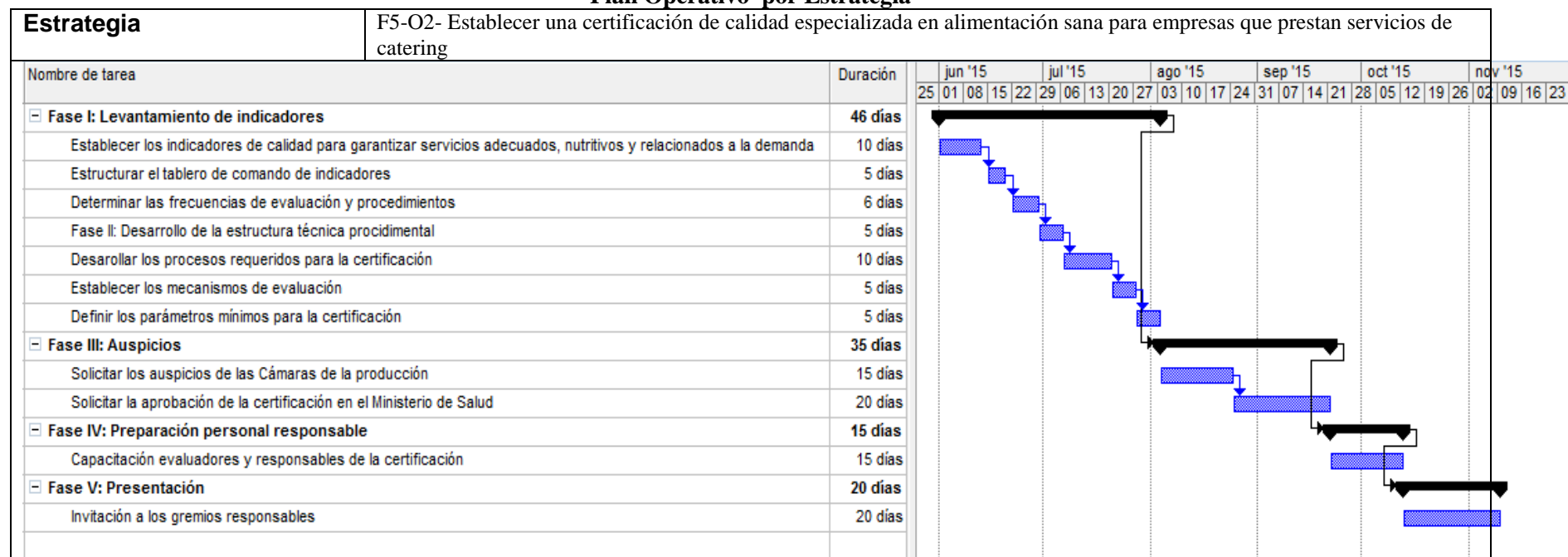
Elaborado por: Autora

4.3.2. Estructura operativa

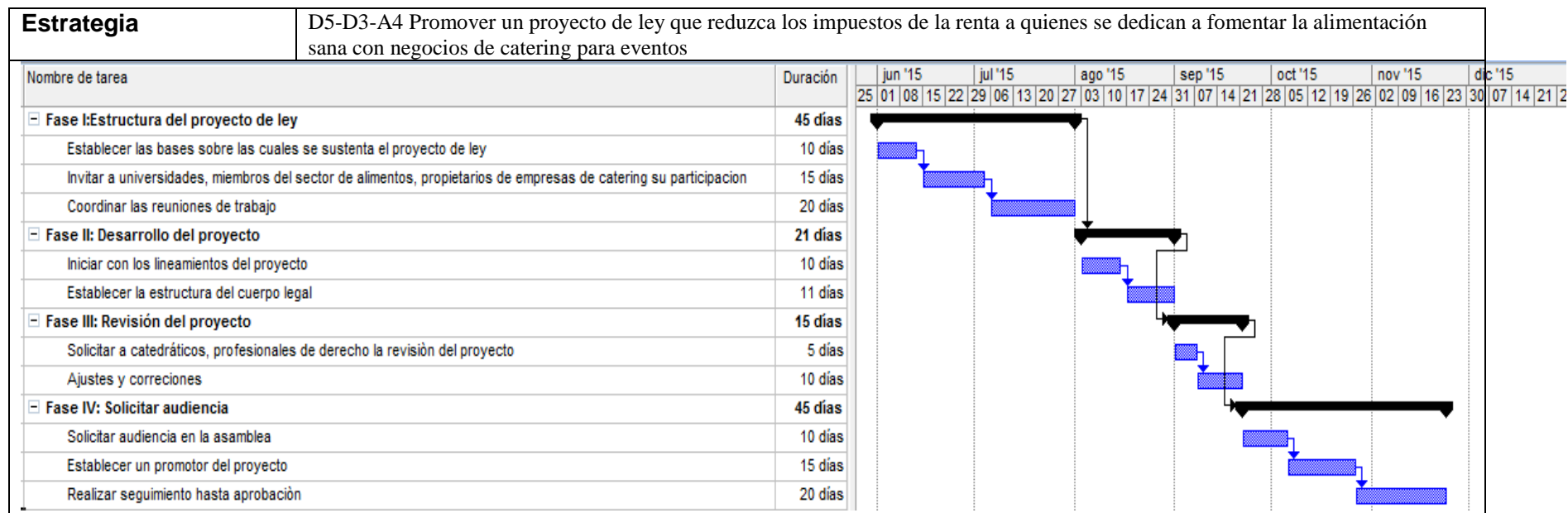
Definida la cronología de las estrategias, se procede a presentar el plan operativo, el cual determina las actividades que cada estrategia contiene, así como su relación y temporalidad. Su desarrollo constituye la base de direccionamiento necesaria para poder implantar cada una de las estrategias, alcanzando un desarrollo sustentable.

En este caso, para una mejor visualización de las estrategias, se ha procedido a utilizar el Diagrama de Gantt, mismo que facilita la visualización de las actividades. La implementación del POA estará a cargo de la Asociación de Catering propuesta. A continuación los resultados obtenidos:

Cuadro 1
Plan Operativo por Estrategia



Estrategia		F2-F1-O1-Desarrollar una asociación de catering para eventos especializada en alimentación sana que promueva servicios de alta calidad y nutrición																											
Nombre de tarea	Duración	<div> <div>jun '15</div> <div>jun '15</div> <div>ago '15</div> <div>sep '15</div> <div>oct '15</div> <div>nov '15</div> <div>dic '15</div> </div>																											
Fase I: Bases de la asociación	25 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Formular los estatutos a aplicarse para la asociación	15 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Identificar las normativas de gestión para el fomento de la actividad	10 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Fase II: Estructura	30 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Proponer la estructura de la asociación	10 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Delimitar las funciones y responsabilidades	15 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Establecer las bases financieras para su funcionamiento	5 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Fase III: Convocatoria	35 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Convocar a los responsables, propietarios de negocios de catering para eventos	20 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Presentar las bases de la asociación	15 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Fase IV: Inscripción	25 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Iniciar los procesos de inscripción	25 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Fase V: Legalización y funcionamiento	25 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Legalización de los estatutos	10 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											
Inicio de operaciones de la asociación	15 días	<div> <div>25</div> <div>01</div> <div>08</div> <div>15</div> <div>22</div> <div>29</div> <div>06</div> <div>13</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>03</div> <div>10</div> <div>17</div> <div>24</div> <div>31</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> <div>05</div> <div>12</div> <div>19</div> <div>26</div> <div>02</div> <div>09</div> <div>16</div> <div>23</div> <div>30</div> <div>07</div> <div>14</div> <div>21</div> <div>28</div> </div>																											

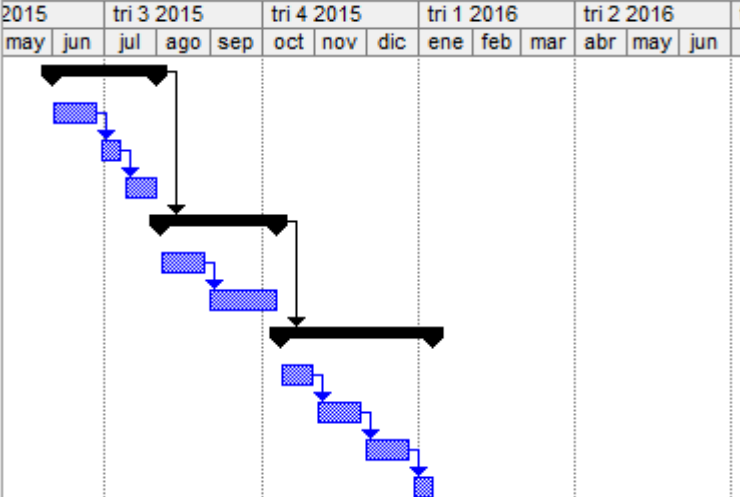


Estrategia		F1-A3 Establecer un sistema de orientación de la inversión nacional e internacional para la apertura de empresas de catering especializadas en alimentación nutritiva																												
Nombre de tarea		Duración	jun '15				jul '15				ago '15				sep '15				oct '15				nov '15							
			25	01	08	15	22	29	06	13	20	27	03	10	17	24	31	07	14	21	28	05	12	19	26	02	09	16	23	
[- Fase I: Bases del modelo de inversión		35 días																												
Análisis de los balances integrados de las empresas de catering que conforman la asociación		15 días																												
Determinación de los instrumentos de financiamiento viables a realizar		20 días																												
[- Fase II: Propuesta de inversión		42 días																												
Estructura de instrumentos financieros		10 días																												
Aprobación de la Ley de Mercado de Valores		12 días																												
Emisión de los títulos valores		20 días																												
[- Fase III: Negociación		35 días																												
Evaluar casas de valores para colocación de instrumentos		20 días																												
Difundir la importancia de invertir en el sector		15 días																												

Estrategia		F2-A4-A3 Desarrollar un sistema de acopio de alimentos orgánicos fomentando la producción nacional.														
Nombre de tarea	Duración	tri 2 2015			tri 3 2015			tri 4 2015			tri 1 2016			tri 2 2016		
		abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
Fase I: Levantamiento de productores	60 días															
Levantar productores primarios y secundarios	10 días															
Evaluar calidad de productos	20 días															
Calificar para el sistema de acopio	30 días															
Fase II: Ubicación	105 días															
Selección de la ubicación de las centrales de acopio	45 días															
Establecer contratos con productores	30 días															
Acopio de los productos requeridos	30 días															
Fase III: Logística	50 días															
Entrega y abastecimiento a las empresas de catering de la asociación	20 días															
Registro e informes de gestión	30 días															

Estrategia		D2-O1 Desarrollar un recetario especializado en comida saludable viable para ofertarse en servicios de catering para eventos, exclusivo para los miembros de la asociación																			
Nombre de tarea		Duración	Co	2015		tri 3 2015			tri 4 2015			tri 1 2016			tri 2 2016			tri 3 2016			
				may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	
[-] Fase I: Levantamiento		50 días	It																		
Identificar las recetas de interés de los clientes objetivo		30 días	I																		
Establecer los alimentos requeridos y su disponibilidad		20 días	I																		
[-] Fase II: Selección de las recetas		45 días	It																		
Seleccionar las recetas posibles		15 días	I																		
Preparar las recetas		20 días	I																		
Documentar los procesos por cada plato		10 días	I																		
[-] Fase III: Desarrollar el escrito		35 días	It																		
Preparar la base del recetario		15 días	I																		
Desarrollar el recetario		20 días	I																		
[-] Fase IV: Impresión		30 días	It																		
Impresión del recetario		15 días	I																		
Entrega a los miembros de la asociación		15 días	I																		

Estrategia		D2-D3-O2 Desarrollar una campaña publicitaria de la oferta de catering para eventos con énfasis en la oferta de la asociación mediante el uso de TICS																		
Nombre de tarea		Duración																		
			2015		tri 3 2015			tri 4 2015			tri 1 2016			tri 2 2016			tri 3 2016			
			may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	
[-] Fase I: Establecer los medios de transmision de los mensajes		65 días																		
Evaluación de los caneles de comunicación por internet		15 días																		
Desarrollo de los recursos de comunicaciòn		20 días																		
Adquisición de un servidor		30 días																		
[-] Fase II: Mensaje		75 días																		
Identificaciòn de la imagen de la asociaciòn		20 días																		
Identificaciòn de la imagen a proyectar		20 días																		
Selecciòn de los mensajes		15 días																		
Construcciòn de los contenidos de la campaña		20 días																		
[-] Fase III: Producción		95 días																		
Producción de los medios de comunicaciòn		25 días																		
Preparacion de la página web		30 días																		
Redes Sociales		20 días																		
Mensajes emailing		20 días																		
[-] Fase IV: Evaluaciòn		15 días																		
Evaluaciòn de los resultados		15 días																		

Estrategia	D5-D2- A3 Desarrollar una campaña demostrativa de la oferta sana que dispone las empresas calificadas de catering en centros de comercio														
Nombre de tarea	Duración	2015		tri 3 2015			tri 4 2015			tri 1 2016			tri 2 2016		
		may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
Fase I:Coordinaciòn	45 días														
Identificación de los puntos de venta seleccionados	20 días														
Establecer contacto con propietarios	10 días														
Cotización del tiempo requerido	15 días														
Fase II: Capacitación	50 días														
Capacitación al personal	20 días														
Preparación de la informaciòn	30 días														
Fase III: Desarrollo	65 días														
Inicio de las actiidades	15 días														
Registro de clientes potenciales	20 días														
Envio de informaciòn a clientes potenciales	20 días														
Informe de evaluaciòn de resultados	10 días														

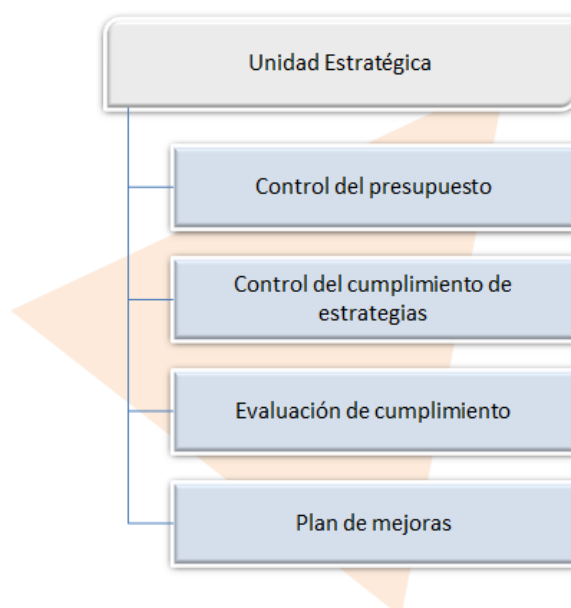
Estrategia		D5-D3-A4 Promover un proyecto de ley que reduzca los impuestos de la renta a quienes se dedican a fomentar la alimentación sana con negocios de catering para eventos																																									
Nombre de tarea	Duración	<table><tr><td colspan="2">2015</td><td colspan="3">tri 3 2015</td><td colspan="3">tri 4 2015</td><td colspan="3">tri 1 2016</td><td colspan="3">tri 2 2016</td></tr><tr><td>may</td><td>jun</td><td>jul</td><td>ago</td><td>sep</td><td>oct</td><td>nov</td><td>dic</td><td>ene</td><td>feb</td><td>mar</td><td>abr</td><td>may</td><td>jun</td></tr></table>														2015		tri 3 2015			tri 4 2015			tri 1 2016			tri 2 2016			may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
2015		tri 3 2015			tri 4 2015			tri 1 2016			tri 2 2016																																
may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun																														
<input type="checkbox"/> Fase I: Identificación de universidades	20 días																																										
Identificar las universidades a través de los programas de vinculación	20 días																																										
<input type="checkbox"/> Fase II: Estructura académica	70 días																																										
Establecer la estructura académica del programa	30 días																																										
Coordinar aulas y lugares	40 días																																										
<input type="checkbox"/> Fase III: Promoción	40 días																																										
Promocionar el programa mediante los medios de TICS	40 días																																										
<input type="checkbox"/> Fase IV: Evaluar	30 días																																										
Evaluar los programas cumplidos, los asistentes y resultados	30 días																																										

Elaborado por: Autora

4.3.3. Unidad estratégica de funcionamiento

La ejecución de las estrategias presentadas demanda de una unidad estratégica la cual cumpla con su desarrollo. Ésta será creada por al Asociación de Catering propuesta en las estrategias de la economía saludable

Gráfico 28
Unidad Estratégica Propuesta



Elaborado por: Autora

Las funciones propuestas de la unidad se describen a continuación:

- **Control del presupuesto**

Como se verá más adelante, el cumplimiento de las estrategias demanda de recursos financieros que permitan su ejecución. Estos deberán ser cubiertos por la asociación propuesta en base a los aportes de los integrantes.

El control del presupuesto establece el uso eficiente de los fondos, permitiendo que las estrategias puedan desarrollarse de manera efectiva, siendo éstas importantes para fomentar la economía saludable.

Es importante que se presenten reportes sobre los fondos ocupados y los resultados, mismos que transparentarán los diversos procesos y acciones cumplidas.

- **Control del cumplimiento de las estrategias**

El control de cumplimiento de las estrategias comprende los tiempos, los recursos y principalmente los beneficios logrados. En este caso, en la medida que las estrategias se desarrollen, se pueden ejecutar cambios que se consideren necesarios a realizar.

- **Evaluación de cumplimiento**

La evaluación del cumplimiento determina lo alcanzado en relación a lo esperado. Esto establecerá fortalezas y debilidades, permitiendo retroalimentar la gestión y promover cambios permanentemente orientados al crecimiento de la oferta de servicios nutritivos. Su desarrollo establece parámetros para elevar la gestión, permitiendo que las empresas de catering que conforman la asociación puedan crecer y posicionarse adecuadamente.

- **Plan de mejoras**

El plan de mejoras comprende las alternativas que se pretenden desarrollar para mejorar la gestión de las empresas de catering con enfoque en la economía saludable. Para ello, es importante citar estrategias y acciones que consoliden el crecimiento del sector.

4.4. Costeo de las estrategias

4.4.1. Costeo

Los costos se basan en el uso de recursos humanos, técnicos y tecnológicos requeridos para poder cumplir en los tiempos establecidos cada una de las estrategias. De igual manera los costos operativos, necesarios para poner en marcha la unidad estratégica presentada. A continuación se exponen los insumos y valores requeridos por actividades:

Tabla 18
Costeo por Estrategia

Estrategia	F5-O2- Establecer una certificación de calidad especializada en alimentación sana para empresas que prestan servicios de catering		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Estructurar el tablero de comando			Software de control
Capacitación Evaluadores	2 Capacitadores		

Estrategia	F5-O2- Establecer una certificación de calidad especializada en alimentación sana para empresas que prestan servicios de catering		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Estructurar el tablero de comando			US \$ 2.500,00
Capacitación Evaluadores	US \$ 1.000,00		
Subtotal	US \$ 1.000,00	US \$ -	US \$ 2.500,00
Total	US \$ 3.500,00		

Estrategia	F2-F1-O1-Desarrollar una asociación de catering para eventos especializada en alimentación sana que promueva servicios de alta calidad y nutrición		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Proponer la estructura de la asociación	1 Abogado		
Invitaciones (Email)			Computador
			Impresora

Estrategia	F2-F1-O1-Desarrollar una asociación de catering para eventos especializada en alimentación sana que promueva servicios de alta calidad y nutrición		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Proponer la estructura de la asociación	US \$ 2.200,00		
Invitaciones (Email)			US \$ 650,00
			US \$ 200,00
Subtotal	US \$ 2.200,00		US \$ 850,00
Total	US \$ 3.050,00		

Estrategia	D5-D3-A4 Promover un proyecto de ley que reduzca los impuestos de la renta a quienes se dedican a fomentar la alimentación sana con negocios de catering para eventos		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Establecer las bases del proyecto	2 Abogados		
	1 Secretario		
Establecer la estructura del cuerpo legal			Computador
			Impresora

Estrategia	D5-D3-A4 Promover un proyecto de ley que reduzca los impuestos de la renta a quienes se dedican a fomentar la alimentación sana con negocios de catering para eventos		
-------------------	---	--	--

Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Establecer las bases del proyecto	US \$ 5.000,00		
	US \$ 1.200,00		
Establecer la estructura del cuerpo legal			US \$ 650,00
			US \$ 200,00
Subtotal	US \$ 6.200,00		US \$ 850,00
Total	US \$ 7.050,00		

Estrategia	F1-A3 Establecer un sistema de orientación de la inversión nacional e internacional para la apertura de empresas de catering especializadas en alimentación nutritiva		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Determinación de los instrumentos financieros	Asesor financiero		Computador
Emisión títulos valores	Asesor financiero	Gastos titularización	Software de titularización

Estrategia	F1-A3 Establecer un sistema de orientación de la inversión nacional e internacional para la apertura de empresas de catering especializadas en alimentación nutritiva		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Determinación de los instrumentos financieros	US \$ 2.000,00		US \$ 650,00
Emisión títulos valores	US \$ 2.000,00		US \$ 1.200,00
Subtotal	US \$ 4.000,00	US \$ 1.000,00	US \$ 1.850,00
Total	\$ 6.850,00		

Estrategia	F2-A4-A3 Desarrollar un sistema de acopio de alimentos orgánicos fomentando la producción nacional.		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Selección de centrales de acopio	Delegado de la Unidad Estratégica	Bodega (Alquiler)	
		2 Vehículos Hino (Alquiler)	

Estrategia	F2-A4-A3 Desarrollar un sistema de acopio de alimentos orgánicos fomentando la producción nacional.		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Selección de centrales de acopio	Delegado de la Unidad Estratégica	US \$ 10.000,00	
		US \$ 5.000,00	
Subtotal		US \$ 15.000,00	

Total	US \$ 15.000,00
-------	-----------------

Estrategia	D2-O1 Desarrollar un recetario especializado en comida saludable viable para ofertarse en servicios de catering para eventos, exclusivo para los miembros de la asociación		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Seleccionar las recetas posibles	Delegado de la Unidad Estratégica	Alquiler cocina industrial (Empresa de catering)	
Documentar los procesos			Computador
Impresión del recetario		Imprenta	

Estrategia	D2-O1 Desarrollar un recetario especializado en comida saludable viable para ofertarse en servicios de catering para eventos, exclusivo para los miembros de la asociación		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Seleccionar las recetas posibles	Delegado de la Unidad Estratégica	US \$ 2.000,00	
Documentar los procesos			US \$ 650,00
Impresión del recetario		US \$ 1.200,00	
Subtotal		US \$ 3.200,00	US \$ 650,00
Total	US \$ 3.850,00		

Estrategia	D2-D3-O2 Desarrollar una campaña publicitaria de la oferta de catering para eventos con énfasis en la oferta de la asociación mediante el uso de TICS		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Imagen de la asociación	Diseñador gráfico		
Producción de medios de comunicación		Servicio de internet	

Estrategia	D2-D3-O2 Desarrollar una campaña publicitaria de la oferta de catering para eventos con énfasis en la oferta de la asociación mediante el uso de TICS		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Imagen de la asociación	US \$ 1.500,00		
Producción de medios de comunicación		US \$ 1.200,00	
Subtotal	US \$ 1.500,00	US \$ 1.200,00	
Total	US \$ 2.700,00		

Estrategia	D5-D2-A3 Desarrollar una campaña demostrativa de la oferta sana que dispone las empresas calificadas de catering en centros de comercio		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Capacitación personal	Capacitador		
Registro de clientes potenciales			Software
Inicio de actividades		Alquiler centros	

Estrategia	D5-D2-A3 Desarrollar una campaña demostrativa de la oferta sana que dispone las empresas calificadas de catering en centros de comercio		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Capacitación personal	US \$ 1.200,00		
Registro de clientes potenciales			US \$ 500,00
Inicio de actividades		US \$ 7.000,00	
Subtotal	US \$ 1.200,00	US \$ 7.000,00	US \$ 500,00
Total	US \$ 8.700,00		

Estrategia	D1-D5-O1 Establecer un programa de capacitación referente a la alimentación saludable auspiciado por la asociación propuesta y los programas de vinculación de las universidades		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Identificación de las universidades	2 Responsables		
Estructura académica	1 Docente		
Promoción			Computador
Evaluar	2 Responsables		Computador

Estrategia	D1-D5-O1 Establecer un programa de capacitación referente a la alimentación saludable auspiciado por la asociación propuesta y los programas de vinculación de las universidades		
Actividades	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos
Identificación de las universidades	US \$ 1.000,00		
Estructura académica	US \$ 500,00		
Promoción			US \$ 650,00
Evaluar	US \$ 1.000,00		US \$ 650,00
Subtotal	US \$ 2.500,00	US \$ 0,00	US \$ 1.300,00
Total	US \$ 3.800,00		

Elaborado por: Autora

Adicional al costeo por estrategias, se establecen los costos del personal que cumplirá las funciones de la unidad estratégica de funcionamiento, los cuales deberán ser cubiertos por la asociación propuesta. Para su cálculo se han presentado todos los rubros vigentes en el Código de Trabajo.

Tabla 19
Costos del Personal - Unidad Estratégica de Funcionamiento

Talento Humano	N. PER	Sueldo	Sueldo Total	IESS Patronal 12,15%	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Vacaciones	Costo Empresa Mensual Total	Costo Empresa Mensual por empleado	Costo Empresa Anual Total
Control de presupuestos	1	US \$ 600	US \$ 600	US \$ 72,9	US \$ 50	US \$ 28,33	US \$ 0	US \$ 25	US \$ 776,23	US \$ 776,23	US \$ 9.314,76
Control de estrategias	1	US \$ 600	US \$ 600	US \$ 72,9	US \$ 50	US \$ 28,33	US \$ 0	US \$ 25	US \$ 776,23	US \$ 776,23	US \$ 9.314,76
Evaluación	1	US \$ 600	US \$ 600	US \$ 72,9	US \$ 50	US \$ 28,33	US \$ 0	US \$ 25	US \$ 776,23	US \$ 776,23	US \$ 9.314,76
Control de mejoras	1	US \$ 600	US \$ 600	US \$ 72,9	US \$ 50	US \$ 28,33	US \$ 0	US \$ 25	US \$ 776,23	US \$ 776,23	US \$ 9.314,76
TOTAL	4	US \$ 2.400,00	US \$ 2.400,00	US \$ 291,60	US \$ 200,00	US \$ 113,33	US \$ 0	US \$ 100,00	US \$ 3.104,92	US \$ 3.104,92	US \$ 37.259,04

Elaborado por: Autora

Estrategia	Valor
F5-O2- Establecer una certificación de calidad especializada en alimentación sana para empresas que prestan servicios de catering	US \$ 3.500,00
F2-F1-O1-Desarrollar una asociación de catering para eventos especializada en alimentación sana que promueva servicios de alta calidad y nutrición	US \$ 3.050,00
D5-D3-A4 Promover un proyecto de ley que reduzca los impuestos de la renta a quienes se dedican a fomentar la alimentación sana con negocios de catering para eventos	US \$ 7.050,00
F1-A3 Establecer un sistema de orientación de la inversión nacional e internacional para la apertura de empresas de catering especializadas en alimentación nutritiva	US \$ 6.850,00
F2-A4-A3 Desarrollar un sistema de acopio de alimentos orgánicos fomentando la producción nacional.	US \$ 15.000,00
D2-O1- Desarrollar un recetario especializado en comida saludable viable para ofertarse en servicios de catering para eventos, exclusivo para los miembros de la asociación	US \$ 3.850,00
D2-D3-O2 Desarrollar una campaña publicitaria de la oferta de catering para eventos con énfasis en la oferta de la asociación mediante el uso de TICS	US \$ 2.700,00
D5-D2- A3 Desarrollar una campaña demostrativa de la oferta sana que dispone las empresas calificadas de catering en centros de comercio	US \$ 8.700,00
D1-D5-O1 Establecer un programa de capacitación referente a la alimentación saludable auspiciado por la asociación propuesta y los programas de vinculación de las universidades	US \$ 7.800,00
Personal Unidad Estratégica de gestión	US \$ 37.259,20
Total	US \$ 95.759,20

Elaborado por: Autora

4.4.2 Financiamiento

El financiamiento de los valores a incurrirse depende de los socios que integren la asociación, proponiéndose que una vez constituida la misma se establezca un aporte del 70% del valor y un financiamiento del 30%. Para su constitución se espera por lo menos una participación de 5 socios fundadores.

Tabla 20
Financiamiento

Recursos	Valor	Tasa
Recursos Propios	US \$ 67.031,44	70,00%
Recursos Financiados	US \$ 28 727,76	30,00%
Total	US \$ 95.759,20	100%

Elaborado por: Autora

El financiamiento mediante recursos financieros se espera obtener en la Banco del Pichincha, en base a la presentación de las estrategias que incentivarán al sector. Es importante citar que los gastos que genere la asociación en cuanto a la cobertura de las actividades de la unidad estratégica serán prorrateadas por los miembros de la misma y los ingresos que se esperen obtener por los cursos y programas de capacitación realizados.

Los fines de la asociación no son de lucro sino de fortalecimiento de las empresas de catering para eventos permitiendo que estas incrementen su productividad basada en la economía saludable.

Tabla 21
Tabla de Amortización

Monto	US \$ 28.727,76
Tasa	10,85%
Plazo Años	5

Período	Saldo Inicial	Cuota	Amortización	Interés	Saldo Final
1	US \$ 28.727,76	US \$ 7.743,57	US \$ 4.626,61	US \$ 3.116,96	US \$ 24.101,15
2	US \$ 24.101,15	US \$ 7.743,57	US \$ 5.128,60	US \$ 2.614,97	US \$ 18.972,56
3	US \$ 18.972,56	US \$ 7.743,57	US \$ 5.685,05	US \$ 2.058,52	US \$ 13.287,51
4	US \$ 13.287,51	US \$ 7.743,57	US \$ 6.301,88	US \$ 1.441,69	US \$ 6.985,63
5	US \$ 6.985,63	US \$ 7.743,57	US \$ 6.985,63	US \$ 757,94	US \$ 0,00

Elaborado por: Autora

4.4.3. Valoración

Al no ser un proyecto con fines de lucro, la valoración no se logra por la rentabilidad esperada a través de la inversión, sino por los beneficios que su gestión

provea a las empresas de catering enfocadas en la economía saludable. Estos se describen a continuación:

- Las estrategias promueven una mejor organización de las empresas de catering para fomentar la economía saludable.
- Las estrategias permiten a las empresas posicionarse en el mercado, disponiendo de planes de publicidad, mercadeo, capacitación y difusión.
- Las estrategias son financiables con recursos propios de la asociación que se espera se paguen producto del crecimiento propio obtenido en el mercado.
- Las estrategias brindan *Know How* a las empresas de catering para que puedan mejorar su calidad de gestión
- Las estrategias incentivan a la demanda a considerar la nutrición como un factor determinante en la selección de los servicios de catering.

4.5. Impacto previsto de la aplicación de las estrategias

4.5.1 Impacto Económico

El cambio de la matriz productiva demanda de una eficiente planificación administrativa que fomente el desarrollo de negocios rentables. En este caso, proponer el fomento de empresas de catering impulsando a través de su servicio una buena alimentación, es un mecanismo que a nivel económico tiene un alto impacto, principalmente por la generación de oferta laboral que exigen cada una de sus procesos administrativos, operativos, de mercadeo y financieros.

La consolidación de una asociación permitirá mantener un sector organizado, compuesto por empresas competitivas que oferten servicios de calidad y que estimulen el mercado en base a las actividades comerciales que generan. Al respecto, proveedores se verán altamente beneficiados, siendo esto una situación que dinamiza el mercado y genera importantes oportunidades de desarrollo.

Conforme lo expuesto, la propuesta desarrollada genera un importante impulso para el cambio de la matriz productiva, promoviendo empresas comprometidas con los objetivos del Buen Vivir, cuya gestión permita atender las necesidades del cliente y a la vez fomentar el crecimiento económico. Estos elementos hacen que la propuesta sea un mecanismo viable para el desarrollo nacional, dando lugar a nuevas e innovadoras proposiciones que permitan generar una alimentación sana y mediante ésta producir rentabilidad.

El impacto económico provocado con las estrategias propuestas abre la posibilidad de obtener valor agregado en el servicio de catering, mismo que se espera sea adecuadamente recibido por el mercado y se instituya una cultura relacionada a la buena alimentación. En este caso, el crecimiento económico derivado de la propuesta es efectivo y constituye un aporte para fortalecer el crecimiento del sector y proponer nuevas vías de desarrollo.

4.5.2 Impacto Social

A medida que en el mercado nacional se fomente la competitividad, la calidad de servicio, la creatividad y la innovación, el impacto social esperado será alto, en vista que se satisfagan de mejor manera necesidades de la población y se les oriente hacia el mejoramiento de su calidad de vida. Al respecto, la creación de una asociación que fomente la creación de empresas de catering basadas en la economía saludable propone y alienta un cambio en los patrones de consumo de la población, contando con una oferta nueva y principalmente que permita contar con servicios que admitan mayor accesibilidad a información y productos basados en una alimentación sana.

La creación de una certificación de calidad que controle los procesos productivos y la oferta presentada al mercado, establece nuevos mecanismos para que la población tenga una mayor concientización sobre el cuidado de la salud, la alimentación sana y la adecuada nutrición. Cada uno de estos elementos son promovidos mediante el catering, convirtiéndose en un impulsador de una mejor calidad de vida. Por ello, se considera que el impacto social será alto, entendiendo que la propuesta posibilita al cliente optar por la salud cuando contrate este tipo de servicios.

Además, la competencia que ejerce en el mercado producirá que las empresas de catering actualmente vigentes consideren el valor agregado de la alimentación sana, siendo un elemento que además de incentivar la competitividad, brinda al cliente más opciones para satisfacer su necesidad.

En este sentido, se considera que la propuesta debe ejecutarse, tomando en cuenta que abre una nueva visión de responsabilidad en el servicio de alimentación que en la actualidad no existe y por lo tanto cubre un importante nicho de mercado.

4.5.3 Impacto Ambiental

Las reformas constitucionales desarrolladas en el año 2008 mediante la Asamblea Nacional Constituyente celebrada en Montecristi, aprobó entre sus

principales aciertos la inclusión dentro de los derechos fundamentales al derecho de la naturaleza.

Sus preceptos señalan la necesidad de cuidar, conservar y recuperar la naturaleza, para fomentar una mejor calidad de vida. Esto implica actuar con responsabilidad, independientemente del sector al que pertenezca la empresa. Sobre esto, el impacto ambiental generado por la presente propuesta se considera alto, debido a varios puntos que se analizan a continuación:

En primer lugar, la propuesta sugiere empresas certificadas en base a parámetros de calidad que implican la adopción de buenas prácticas de manufactura que comprende la selección adecuada de alimentos, la inclusión de procesos productivos y el cuidado en la presentación de servicio. Cada uno de estos elementos además de promover servicios de calidad, permiten un adecuado control que evita la contaminación. Se entiende de esta manera que procesos como el tratamiento de desechos líquidos, sólidos, uso de energía eléctrica entre otros mantendrán permanente supervisión, evitando afectar el medio ambiente.

En segundo lugar, el enfoque hacia la oferta de una alimentación sana, nutritiva y equilibrada señala que las empresas de catering incorporaran procesos internos relacionados a evitar desperdicios, uso eficiente de recursos y perfeccionamiento constante de los servicios prestados. Estos se alinean al medio ambiente, en la medida que el crecimiento demanda de una visión integral que incluye justamente evitar procesos que afecten el entorno y puedan comprometer el normal desenvolvimiento de la naturaleza.

La cultura organizacional y el comportamiento interno de los procesos que exigen adoptarse en las empresas de catering, da lugar a una responsabilidad en cuanto al medio ambiente, contribuyendo de manera decidida para evitar que las actividades desarrolladas puedan generar efectos nocivos y perjudicar a la flora, fauna, personal, clientes, entre otros.

Los diferentes factores analizados muestran que la propuesta genera a nivel económico, social y ambiental un alto impacto, elemento que justifica su realización y da paso a una gestión administrativa con altos valores, que permitan a los clientes mejorar su calidad de vida y permite fomentar una sana competencia, en donde el bienestar del cliente sea el eje que oriente toda estrategia aplicada.

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación, se formulan las siguientes conclusiones en base a los objetivos propuestos.

Con relación al objetivo de determinar de qué forma está estructurada y cómo funciona el subsector de catering, los estudios permiten concluir que en Ecuador no existe una estructura organizada de catering que permita proteger sus derechos y mejorar la calidad de servicios alineándose a los pilares de la economía saludable. Esta situación no ha permitido alcanzar un desarrollo sostenido en el sector siendo una de las áreas que fue considerado en la propuesta.

Con respecto al objetivo de identificar la oferta del mercado de servicios de catering para eventos en el sector norte, se concluye que la investigación determinó los negocios que actualmente prestan sus servicios, siendo el sector conformado por la población de personas naturales el más relevante en la medida que la frecuencia en la demanda de los servicios es más alta. Por ello, la investigación de campo se focalizó en determinar sus patrones de comportamiento para establecer factores internos que permitan consolidar estrategias viables a ser aplicadas.

Conforme al objetivo de determinar la demanda del mercado de servicio de catering para eventos en el norte de Quito, se utilizó un proceso matemático basado en la técnica de mínimos cuadrados que permitió establecer una población objetivo. Se concluye que los servicios de catering tienen acogida en el mercado, pero no existe una relación efectiva con la nutrición y la alimentación sana lo que presenta un nicho de mercado que puede sustentar acciones que impulsen el crecimiento del sector.

Con el objetivo de analizar y plantear estrategias en el sector de economía saludable, se concluye que éstas demandan de una estructura que parta del Buen Vivir, se consoliden en la economía saludable y fortalezcan el sector. Por ello, la propuesta se considera innovadora y apta para que sea aplicada en la medida que ha tomado en consideración varios ejes de fortalecimiento que permitirán consolidar la gestión de las empresas dedicadas al servicio de catering.

De acuerdo a la pregunta central, el mejoramiento de las empresas de catering del sector norte ocurrirá en la medida que la propuesta se ejecute, para lo cual se ha

definido dentro de la asociación propuesta una unidad estratégica responsable. Además, se establecerá una relación directa con la Secretaría de Alimentación Sana para coordinar acciones en conjunto que permitan el crecimiento del sector.

Finalmente, con relación a la hipótesis planteada, se confirma que la formulación de estrategias es necesaria para disponer de ejes de direccionamiento que eleven la calidad de servicios en la alimentación y permitan a las empresas de catering contribuir con el desarrollo de la población.

RECOMENDACIONES

Tomando como referencia las conclusiones citadas, se recomienda lo siguiente:

Se recomienda que la información del funcionamiento del sector de catering sea difundida mediante medios digitales, permitiendo que la población los reconozca y además se incentive a sus propietarios a integrarse dando paso a la consolidación de la asociación propuesta. Esto es determinante para que se consolide la ejecución del POA.

Se recomienda que se cree un directorio de oferta de los negocios de catering del sector norte para facilitar el acceso a los clientes que demanden de este servicio. Conforme se señaló en la investigación resultó complicado el levantamiento de información sobre este tema debido a la carencia de información especializada. Esta actividad puede recaer en la Asociación una vez que ésta cumpla con el plan operativo planteado.

También se recomienda que la encuesta aplicada sea nuevamente desarrollada después de haber puesto en acción las estrategias propuestas, para verificar si existe mayor reconocimiento de los clientes potenciales frente a las actividades de negocio formuladas.

Por otro lado, se recomienda que las estrategias sean difundidas en foros universitarios en donde se invite a expertos en el tema, empresarios, docentes y estudiantes a fin de que se establezcan permanentes retroalimentaciones y el mejoramiento de las estrategias planteadas.

Se recomienda que las estrategias señaladas sean publicadas en revistas especializadas en alimentación y servicios como ejes directrices que impulsen el crecimiento del sector y con ello el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Finalmente, se recomienda que se planteen nuevos temas en relación a la presente investigación a fin de que se indaguen mecanismos que permitan el constante crecimiento del sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Aesof, Ecuador. *Índice de penetración de banda ancha en la región*. 2011.
http://www.revistalideres.ec/tecnologia/Estudio-mercado-software-hardware-Ecuador_LIDFIL20120620_0001.pdf (último acceso: 21 de Abril de 2014).
- Amat, Oriol. *Estadística Aplicada*. Madrid-España: ESIC, 2010.
- Amat, Orol. *Estadística Aplicada*. Madrid-España: Diaz de Saltos, 2011.
- Amaya, Jairo. *Gerencia & Planeación Estratégica*. Madrid-España: Santo Tomás, 2010.
- Araque, Wilson. *Hacia una economía saludable*. 2013.
http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/WA_Hacia%20una%20Economia%20Saludable%281%29.pdf (último acceso: 28 de Agosto de 2014).
- Banco Central del Ecuador, BCE. *Indicadores Económicos*. 2014. www.bce.gob.ec.
- Banco Central del Ecuador, Indicadores económicos. *Indicadores Macroeconómicos*. 2014. <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion> (último acceso: 20 de Junio de 2014).
- Benítez, Rubén. *Alimentación Equilibrada*. Costa Rica: Salud para Todos, 2011.
- Bernal, Nohemí. *Economía Saludable*. San José-Costa Rica: Geo, 2012.
- Bruna, Fernando. *Creación de empresas de economía social*. Madrid-España: Ideas propias, 2010.
- Cabrera, Mariana. *La alimentación sana*. México-México: Centro de Salud, 2009.
- CEEAAACES, Ecuador. *Evaluación de Universidades 2013*. 2013.
<http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/evaluacion-universidades-2013/> (último acceso: 21 de Junio de 2014).
- Censo INEC, Ecuador. *Población DMQ Norte*. Quito-Ecuador, 2010.
- CIIU Rev 4, INEC. *Análisis de la Industria*. 2014.
<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>.
- Crover, S. *Planificación Estratégica*. Estados Unidos: Centrum Business, 2011.
- Cuentas Nacionales, PIB. *Indicadores Macroeconómicos*. 2014.
<http://www.blx.com/es/latam-info/ecuador> (último acceso: 20 de Junio de 2014).
- David, Fred. *Gestión Estratégica*. México-México: Prentice Hall, 2011.

- Directorio de Empresas y Establecimientos Económicos, Ecuador. *El Telégrafo*. 2012. <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/directorio-registra-179830-empresas-en-el-ecuador.html> (último acceso: 4 de Julio de 2014).
- El Universo, Ecuador. *Sobrepoblación de algunas facultades*. 2012. <http://www.eluniverso.com/2005/01/26/0001/1072/C8613C609DD7488DB14F54D390220A05.html> (último acceso: 20 de Junio de 2014).
- El Verdadero, Ecuador. *Aceptación Gobierno Nacional*. 2011. <http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-policial/item/80-de-aceptacion-a-gestion-del-presidente-rafael-correa.html>.
- Fuerzas de Porter, Porter. *Estudio del Mercado*. 2011. <https://www.google.com.ec/search?q=fuerzas+de+porter&biw=1366&bih=657&tbm=isch&imgil=AzPux6KobkQgGM%253A%253BEqNQjWb8TTFo4M%253Bhttp%25253A%25252F%25252Fempresabelicar.blogspot.com%25252F2012%25252F12%25252Ffuerzas-competitivas-del-sector.html&source=iu&f> (último acceso: 28 de Agosto de 2014).
- Funcavid, Buen Vivir. *Qué es el buen vivir*. 2013. http://www.funcavid.org/index.php?option=com_content&view=article&id=114:ique-es-el-buen-vivir&catid=46:sostenibilidad&Itemid=37 (último acceso: 27 de Agosto de 2014).
- Gallo, Franciso. *Relaciones Humanas Aplicadas*. Bogotá-Colombia: San Pablo, 2009.
- Gutiérrez, Germán. *Ética y Economía en Adam Smith*. México-México: Universidad Iberoamericana de Filosofía, 2009.
- Haro, Bernarda. *Economía Saludable*. México DF-México: Editorial TABA, 2012.
- Harrington, James. *Direccionamiento de la calidad*. Madrid-España: Pearson Educación, 2010.
- <http://poderes.com.ec/2013>. *Tecnología y Desarrollo*. Comp. Tecnología y Desarrollo Foro Económico Mundial. 2011.
- IICA, Ecuador. *Diversificación de la oferta alimenticia*. 2013. <http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/Ecuador/Paginas/biotec01.aspx> (último acceso: 28 de Agosto de 2014).
- INEC CENSO 2010, Ecuador. *Estadísticas demográficas*. Quito-Ecuador, 2010.
- INEC, Ecuador. *Cobertura digital. Uso de internet a nivel nacional*. 2010. <http://www.cobeturadigital.com/wp->

- content/uploads/2011/04/internetenecuador2010.jpg (último acceso: 25 de Abril de 2014).
- . *Estadísticas de Recursos y Actividades de Salud*. 2012. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/actividades-y-recursos-de-salud/> (último acceso: 20 de Junio de 2014).
- . *Indicadores de vivienda*. 2014. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/> (último acceso: 2014 de Junio de 2014).
- Kaufer, Martha. *Nutrología y negocios*. México: Fundación mexicana para la salud, 2011.
- Kirkpatrick, Donald. *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro Niveles*. Barcelona-España: Gestión 2000, 2006.
- Martinez, Daniel. *Elaboración de un plan estratégico*. Madrid-España: Díaz de Santos, 2010.
- Maslow, Abraham. *Motivación y Personalidad*. Madrid-España: Díaz de Saltos, 2010.
- Maspro S.A, Ecuador. *Informes Internos*. Quito-Ecuador: Maspro S.A, 2014.
- Ministerio de Comercio Exterior, Ecuador. *Balanza Comercial*. 2013. <http://comercioexterior.gob.ec/balanza-comercial/>.
- . *Ecuador Ama la Vida*. 2014. <http://comercioexterior.gob.ec/balanza-comercial/> (último acceso: 20 de Junio de 2014).
- Molina, Jaime. *Economía Siglo 21*. Quito-Ecuador: El Conejo, 2008.
- Montero, Carmen. *Alimentación y Vida Saludable*. Madrid-España: Comillas, 2011.
- Observación realizada, autor. *Observación*. Quito-Ecuador, 2014.
- Observación realizada, Ecuador. *Encuesta aplicada*. Quito-Ecuador, 2014.
- Organización Internacional el Trabajo, OIT. *Una deficiente alimentación en el trabajo afecta la salud y la productividad*. 2012. http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_006116/lang--es/index.htm (último acceso: 29 de Agosto de 2014).
- Pérez, R. *Estadística Aplicada*. Madrid- España: Pearson Educación, 2008.
- Peters, Tom. *Dirección Estratégica*. Estados Unidos: Prentice Hall, 2009.
- Pinilla, Rafael. *La renta básica de ciudadanía*. Barcelona-España: Icaria: Mas Madera, 2009.

- PLan Nacional del Buen Vivir, Ecuador. *Objetivos del Plan del Buen Vivir*. 2016. <http://www.buenvivir.gob.ec/>.
- Porter, Michael. «Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones.» traducido por Rafael Aparicio Aldazábal, 27. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008.
- Porter, Michael. «Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones.» 28-38. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008.
- Premios EFFIE, Ecuador. *Revista Markka*. 2009. http://www.chilexportaservicios.cl/ces/portals/18/Estudio_mercado_ecuador.PDF.
- Ries, Al. *The 22 Immutable laws of branding*. Estados Unidos: Harper Collins, 2009.
- Rodriguez, Marta. *Gestión de la formación: La importancia de la formación*. Madrid-España: Ideas Propias, 2010.
- Salanova, Marisa. *El Plan de Formación en la empresa*. Madrid-España: FC Editorial, 2009.
- Salazar, Mauricio. *Economía Solidaria*. Quito-Ecuador: Flacso, 2010.
- Samuelson, Al. *Conceptos de Economía*. Madrid-España: Economía Social, 2011.
- Semplades, Ecuador. *El Plan del Buen Vivir*. 2014. <http://plan.senplades.gob.ec/3.3-el-buen-vivir-en-la-constitucion-del-ecuador>.
- Servicios de publicidad y Diseño en Ecuador, Estudio de Mercado. *Principales compañías publicitarias en Ecuador*. 2013. http://www.chilexportaservicios.cl/ces/portals/18/Estudio_mercado_ecuador.PDF.
- Sesmero, José. *Servicios de Catering*. Madrid-España: Editorial Vértice, 2010.
- Seymour, Jerome. *La importancia de la educación*². Nueva York-Estados Unidos: Paidós Educador, 2010.
- Siliceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo del personal*. México-México: Limusa, 2008.
- Silvia, Cecilia. *Trastornos alimenticios*. México-México: Ediamac, 2014.
- Supertel, Ecuador. *Estadísticas de accesibilidad de servicios de internet*. 2014. <http://www.supertel.gob.ec/>.
- Torres, Santiago. *La Economía y su alcance*. México DF-México: Mac Graw Hill, 2011.
- Varo, Jaime. *Gestión Estratégica de la Calidad*. Madrid-España: Díaz de Santos, 2011.

ANEXOS

ANEXO 1 – TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Datos Generales

Edad

Tabla 22

Edad

Opción	Frecuencia	Tasa
Entre 18 a 25	8	8,33%
Entre 26 a 45	56	58,33%
Entre 46 a 65	19	19,79%
Más de 65	13	13,54%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Autora

Género

Tabla 23

Género

Opción	Frecuencia	Tasa
Masculino	41	42,71%
Femenino	55	57,29%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Autora

Desarrollo

Objetivo: Identificar el nivel de posicionamiento el servicio de catering.

1. ¿Conoce lo que es servicio de catering?

Tabla 24

Pregunta 1

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	78	81,25%
No	18	18,75%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Autora

2. ¿Ha consumido los servicios de catering?

Tabla 25
Pregunta 2

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	51	53,13%
No	45	46,88%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Autora

3. ¿Para qué eventos ha solicitado usted los servicios de catering? (Pregunta de respuestas múltiples. El encuestado puede optar por varias opciones)

Tabla 26
Pregunta 3

Opción	Frecuencia	Tasa
Capacitación	4	5,13%
Reuniones con personal o clientes	8	10,26%
Matrimonios	24	30,77%
Bautizos	11	14,10%
Cumpleaños	14	17,95%
Grados	15	19,23%
Otros	2	2,56%
Total	78	100,00%

Elaborado por: Autora

4. ¿Qué elementos son esenciales en la contratación del servicio?

Tabla 27
Pregunta 4

Opción	Frecuencia	Tasa
Precio	34	35,42%
Calidad	25	26,04%
Alimentos saludables	14	14,58%
Presentación	19	19,79%
Servicios Complementarios	4	4,17%
Otros	0	0,00%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Autora

5. ¿Cuál es el presupuesto por persona contratado para el servicio de catering?

Tabla 28
Pregunta 5

Opción	Frecuencia	Tasa
Entre 10 a 20 US\$	21	21,88%
Entre 21 a 30 US\$	49	51,04%
Entre 30 a 40 US\$	18	18,75%
Más de 40 US\$	8	8,33%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Autora

Objetivo: Identificar el nivel conocimiento en función de la economía saludable.

6. ¿Conoce usted que comprende la economía saludable?

Tabla 29
Pregunta 6

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	37	38,54%
No	59	61,46%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Autora

7. ¿Identifique que elementos son indispensables para que usted disponga de una buena calidad de vida?

Tabla 30
Pregunta 7

Opción	Frecuencia	Tasa
Alimentación sana	41	30,37%
Deporte	44	32,59%
Revisión Médica	23	17,04%
Trabajo estable	18	13,33%
Otros	9	6,67%
Total	135	100,00%

Elaborado por: Autora

Objetivo: Relacionar los objetivos anteriores

8. ¿Si contratara un servicio de catering, es indispensable que la oferta gastronómica sea realizada con alimentos que contribuyan a mantener su salud?

Tabla 31

Pregunta 8

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	80	83,33%
No	16	16,67%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Autora

9. ¿En qué procesos, el servicio de catering considera usted puede contribuir a mejorar su salud?

Tabla 32

Pregunta 9

Opción	Frecuencia	Tasa
Alimentación nutritiva	34	34,00%
Alimentación sana	24	24,00%
Cantidades adecuadas	21	21,00%
Diversidad de alimentos	18	18,00%
Otros	3	3,00%
Total	100	100,00%

Elaborado por: Autora

10. ¿Qué elementos considera pueden verse afectados por la sana alimentación en el servicio de catering?

Tabla 33

Pregunta 10

Opción	Frecuencia	Tasa
Sabor	75	45,73%
Calidad	25	15,24%
Diversidad de oferta	52	31,71%
Otros	12	7,32%
Total	164	100,00%

Elaborado por: Autora

ANEXO 2 – DESARROLLO DE ENTREVISTAS

Entrevistado: Ing. Jaime Morales Morales

Cargo: Ex Director de Alimentos y procesos Casolette

1. ¿Cómo puede relacionarse el servicio de catering con la economía saludable?

R: El servicio de catering tiene una alta relación con la economía saludable, en la medida que sus procesos sean abastecidos con alimentos nutritivos, permitiendo que los consumidores cuenten con una balanceada alimentación que contribuya a su salud. Los procesos de abastecimiento, preparación y oferta deben estar alineados a satisfacer al cliente, cuidando su salud, siendo este un factor que el cliente debe reconocer y exigir.

A: En base a las respuestas obtenidas, es posible identificar que la tenencia del servicio de catering va relacionándose con la economía saludable. Es decir todos sus procesos que incluyen la oferta de alimentos, su preparación y demás deben promover a los clientes a alcanzar una buena calidad de vida, siendo este un elemento que debe considerarse como indispensable.

2. ¿Qué medios deben ser utilizados para concientizar a la población objetivo del consumo de alimentos sanos, siendo el catering una alternativa?

R: Es importante combinar dos aspectos en las estrategias de comercialización. La primera es disponer de una amplia cobertura que incentive a la demanda al consumo de los servicios de catering. La segunda es mantener bajos los costos para evitar afectar a la rentabilidad. En base a lo expuesto, los medios idóneos a mi criterio son aquellos relacionados con la tecnología, mismos que pueden ser utilizados por la demanda permitiendo un mayor control por parte de la empresa.

A: El uso de redes sociales, páginas web y demás representan alternativas útiles en la medida que el segmento objetivo pertenece a una clase media y alta la cual tiene conocimiento de su uso. Estos tienen la ventaja de que pueden ser controlados de manera efectiva, no generando altos costos que afecten los presupuestos de quienes lo utilicen.

3. ¿El uso de alimentos nutritivos, orgánicos y demás puede generar efectos nocivos en el servicio de catering?. Si se generan como pueden superarse?

R: De ninguna manera, los alimentos nutritivos ofrecen una diversidad amplia de posibilidades de oferta gastronómica en ensaladas, platos fuertes, postres y bebidas. Es importante la creatividad del chef y su conocimiento para mantener una dieta equilibrada, nutritiva y deliciosa.

A: Los alimentos nutritivos no causan efectos negativos en el sabor, textura y consistencia de los alimentos. Depende de su preparación y creatividad. Esto permite resolver las dudas obtenidas en la encuesta referente al criterio de los clientes, mismo que se observa no incide negativamente en la preparación de la oferta gastronómica.

4. ¿Qué expectativas tiene el servicio de catering basado en una alimentación sana?

R: Altas expectativas. Como se indicó, es responsabilidad de todos quienes ofertan servicios de catering disponer de alimentos de calidad, nutritivos y que contribuyan a mejorar la salud de los clientes. Esto es responsabilidad de las empresas debiendo establecerse procesos adecuados que permitan alinearse a la economía saludable.

A: La alimentación sana es un factor intrínseco en el servicio de catering. No puede ser considerado como opcional. Es importante que la oferta de alimentos comprenda adecuados procesos de tratamiento, selección y preparación, aspectos que deben ser tomados en consideración en las estrategias a formularse.

Entrevistado: Lic. Juan Carlos Paz

Cargo: Nutricionista

1. ¿Es posible combinar la alimentación sana con servicios de catering?

R: Totalmente posible, la alimentación sana no es un impedimento para disponer de una variada oferta gastronómica. Demanda como todo un cuidado en la preparación, ingenio en cuanto a la combinación de alimentos y principalmente un respeto en cuanto a los procesos de higiene que se deben cumplir.

A: La alimentación sana no representa una barrera para disponer de una adecuada oferta que dé lugar a negocios como de catering. Como se ha indicado,

depende de factores relacionados al conocimiento gastronómico y el respeto de normas y procedimientos para satisfacer las necesidades de los clientes.

2. ¿Se puede correr el riesgo de pérdida de sabor, textura o calidad en la alimentación sana?

R: De ninguna manera, los alimentos naturales, orgánicos y demás tienen alta concentración de sabor. Además, las especies y procesos de cocción son determinantes los cuales pueden dar lugar a una oferta altamente atractiva.

A: Las preocupaciones analizadas en la encuesta con respecto al sabor quedan infundadas, en la medida que el uso de alimentos sanos no alteran el sabor. Esto depende de otros procesos como los de cocción que han sido debidamente expuestos en las respuestas.

3. ¿Qué efectos adversos puede tener el uso de alimentos sanos con una visión de negocio?

R: Tal vez el único efecto adverso sea los costos. Alimentos como los orgánicos que no utilizan pesticidas en su producción tienen un incremento entre el 5% y el 8% de alimentos industriales, aspecto que puede afectar los márgenes de contribución si estos son destinados a actividades económicas.

A: Se observa que los costos pueden ser un efecto necesario a considerar, aspecto que demanda de estudios de flujos para determinar su verdadero impacto.

4. ¿El consumidor en general está preparado para demandar y exigir una alimentación sana a negocios como catering?

R: En la actualidad campañas como el control en bares de planteles educativos, entre otros han generado mayor concientización en la población con respecto a la alimentación sana. Esto se entiende es un paso importante, no obstante no es suficiente, por lo que considero que no existe todavía una exigencia firme por parte de los clientes con respecto a la alimentación sana en servicios como catering, restaurante, entre otros.

A: Se evidencia en la respuesta acciones positivas que permiten una mejor concientización en la población en la exigencia de una alimentación sana, sin embargo esta no es suficiente entendiendo que no es todavía un requerimiento esencial solicitado por los clientes.

5. ¿Existe bajo su criterio amplio conocimiento de las empresas de servicios de catering sobre los riesgos existentes por proveer una alimentación no nutritiva en su oferta?

R: No totalmente, muchas empresas de catering han priorizado la parte económica antes que la salud, viéndose en la utilización no equilibrada de alimentos en sus ofertas. Esto representa un alto riesgo para los clientes, contribuyendo a enfermedades como el sobre peso, diabetes, entre otras.

A: El servicio de catering actual no ha considerado totalmente la importancia que tiene el uso de alimentos nutritivos debidamente combinados. Esto es un factor que da lugar a nichos de mercado que pueden identificar oportunidades y ventajas competitivas.

Entrevistado: Lic. Virginia Estévez

Cargo: Nutricionista

1. ¿Qué mecanismos considera viables para establecer una mejor relación entre la alimentación sana y los servicios de catering?

R: Existen varios mecanismos entre los cuales se encuentra la propia normativa que en la Constitución de la República del Ecuador señala la economía social y solidaria que implica que es fundamental pensar en el cooperativismo como mecanismo de impulso de cada uno de los sectores económicos. La necesidad de una globalización determina que las empresas independientemente de sus actividades piensen de manera individual, debiendo integrarse para poder ser competitivas.

A: Analizando las respuesta dada, el Art. 283 de la Constitución señala que el sistema económico es social y solidario, aspecto que implica la necesidad de agruparse para alcanzar un mayor desarrollo. La ley por lo tanto, protege el cooperativismo, siendo éste un derecho que permite disponer de mejores condiciones para ejercer servicios de calidad.

5 ¿Cómo considera que deben realizarse los mecanismos citados?

R: En primera instancia, es indispensable que exista decisión por parte de los representantes de las empresas en agruparse para conformar mediante estatutos una asociación que permita exigir mejores condiciones de trabajo en donde se impongan por ejemplo controles para garantizar el expendio de alimentos sanos. Es impensable

en la actualidad pensar que un sector puede desarrollarse si no piensa de manera integral, apoyado en cada uno de los miembros que lo conforman.

A: La asociatividad es un mecanismo viable en la medida que se sustente en compromisos, los cuales se enfoquen al fortalecimiento colectivo antes que el individual. Su desarrollo debe basarse en estatutos que permitan delimitar sus actividades para que éstas puedan ejercerse acorde estrategias que sean viables y pertinentes acorde a la situación actual.

6 ¿Bajo su criterio la unión de empresas bajo asociaciones es pertinente acorde a la actual legislación?

R: Como indiqué la economía solidaria es justamente el resultado del cooperativismo de las empresas, en donde la competencia se desarrolle bajo parámetros mínimos de calidad en los cuales se garantice a los clientes la plena satisfacción de sus necesidades. Los objetivos del Plan del Buen Vivir deben ser replicados en cada acción, siendo uno de ellos la alimentación sana.

A: El Buen Vivir citado por el entrevistado, nombra directrices generales de los objetivos que se esperan alcanzar. Inclusive sus postulados incidieron en las reformas constitucionales ocurridas en el 2008, aspecto que debe reflejarse en las actividades que las empresas realizan. Al respecto, la alimentación sana no es una ventaja competitiva, al contrario es un requerimiento que debe atenderse desde los diferentes actores del sector económico, entre los cuales se encuentran las empresas que prestan servicios de catering.

7 ¿Cuáles ventajas considera existirían en conformar asociaciones de empresas orientadas a la economía saludable?

R: Existen muchas ventajas, estas son:

- Mayor poder de negociación ante las autoridades
- Lineamientos definidos en común que mejoren las condiciones de mercado
- Condiciones claras para la prestación del servicio
- Posibles exoneraciones para el ejercicio de la actividad.

A: Cada uno de los elementos citados, es importante y se pueden alcanzar de mejor manera con el trabajo en conjunto, aspecto que en la actualidad no existe. Es decir, asociaciones de empresas de catering enfocados en la alimentación sana no se

encuentran agrupados, siendo un vacío que puede cubrirse con la delimitación de estrategias correspondientes a estos temas.

Entrevistado: Giuseppe Baldini

Cargo: Dueño Restaurante Romolo e Remo

1. ¿Cuáles son las tendencias viables que usted considera pueden desarrollar el sector de catering enfocado en la economía saludable?

R: Es muy importante que las empresas que prestan servicios de catering desarrollen normativas internas que les permitan garantizar una alimentación sana, equilibrada, nutritiva. Al ser esto una exigencia pasa a transformarse en un factor obligatorio que debe ser cumplido y por lo tanto determina mejores acciones para ofertar servicios de calidad.

A: Es importante señalar que la competitividad de las empresas que prestan servicios de alimentación no debe sustentarse en la alimentación sana, siendo este un recurso obligatorio. Debe fundamentarse en la creatividad de acciones que permitan a los clientes identificar negocios en los cuales la calidad es un hecho.

1. ¿Existe en la actualidad un marco jurídico que apoye de manera directa o indirecta la prestación de servicios de catering basados en la alimentación sana?

R: Desconozco la existencia de un marco jurídico especializado, sin embargo en la declaratoria de derechos fundamentales de la Constitución se encuentra delimitada la salud como un eje indispensable para la población. También, se encuentra determinada la alimentación, siendo estos factores que deben ser cumplidos por toda empresa incluyéndose las que prestan servicios de catering.

A: Es importante señalar que efectivamente en la Constitución se encuentra determinados los derechos fundamentales de salud y alimentación (Art. 358 a 369). Estos deben ser cumplidos dentro de las actividades que se oferten en el mercado. De igual manera, es importante citar el Código Orgánico de la Producción que establece inclusive incentivos a las empresas que inician sus actividades en el país y fomentan un mayor desarrollo de la sociedad. Estos aspectos señalan que las condiciones actuales son favorables para la prestación de servicios orientados en la alimentación saludable en la medida que éstas se encuentran totalmente alineadas a lo dispuesto en las normativas vigentes.

2. ¿Cómo considera usted puede mejorarse la situación de servicio de las empresas de catering y relacionarlas a un concepto de alimentación saludable?

R: Es importante que cuenten con planes estratégicos integrales en donde no solo se mantenga una visión individual en cada negocio sino por el contrario grupal. Su desarrollo permitirá disponer de condiciones que realmente impulsen un verdadero crecimiento del sector.

A: En la respuesta obtenida se observa que es importante mantener una visión de integración, debiendo esto ser considerado en las estrategias las cuales deben presentar una visión general del entorno para alcanzar resultados positivos.

3. ¿Es rentable la alimentación saludable?

R: No se puede decir si es rentable o no. La rentabilidad implica varios factores dentro de los cuales se encuentra la planificación, organización, dirección y control. También, incluye la creatividad necesaria en disponer estrategias que incentiven a la demanda el consumo de los productos.

A: Para que una actividad económica sea rentable, es importante que ésta sea desarrollada mediante acciones planificadas que se consoliden en estrategias innovadoras y viables de ser ejecutadas. Esto implica que la propuesta posible a desarrollar sea el resultado de un diagnóstico en el cual se determinen necesidades que se pueden cubrir con actividades propias de la experiencia, conocimiento y motivación.

Entrevistado: Felipe Bixby

Cargo: Chef

1. ¿Es viable relacionar el servicio de catering con la alimentación saludable?

R: Totalmente, de hecho son factores que no pueden ser separados. Es decir cualquier servicio que implique alimentación debe tener como base la salud.

A: La economía saludable debe ser el resultado de acciones coordinadas, definidas en base a parámetros que impliquen actos de crecimiento. Ofertar servicios de alimentación sin que estos estén relacionados a la salud no es permitido ni ético, por lo que deben establecerse los mecanismos necesarios a manera de parámetros para que puedan desarrollarse mejores acciones en el mercado actual.

2. ¿Cuáles son los mecanismos que permiten obtener rendimientos a través de la oferta de alimentación sana?

R: En primer lugar la existencia de estrategias bien definidas, claras y concretas que permitan tener un alto impacto en el mercado. En segundo lugar es necesario contar con medios que permitan a los clientes identificar los negocios y diferenciarlos de otros y en tercer lugar es importante que la población identifique la importancia de una alimentación sana.

A: Lo expuesto señala una condición real basada en la falta de una total identificación por parte del consumidor de la alimentación sana. En este caso, aspectos como el precio rigen sobre elementos como la calidad de alimentos, siendo esta una situación grave que amerita regulaciones.

3. ¿Es viable en la actualidad considerar que la demanda preferirá propuestas amparadas en la alimentación sana?

R: Considero que la alimentación sana no debería estar sujeta a considerarse, puesto que ésta es un aspecto que forma parte del respeto de los derechos del ser humano. No obstante, existe una oferta de alimentación con alto contenido graso y calorías que ponen en riesgo a la población. Esto ocasiona lamentablemente altas tasas de mortalidad por enfermedades derivadas del sobre peso y obesidad.

A: Se considera que la demanda prefiere el servicio de calidad que le proponga elementos competitivos. En este caso, deben proponerse actividades que permitan a quienes participan en este sector de la economía mejorar su gestión para que sean reconocidos en el mercado.

4. ¿En cuánto a los precios del servicio, la alimentación sana impacta negativamente en el consumidor?

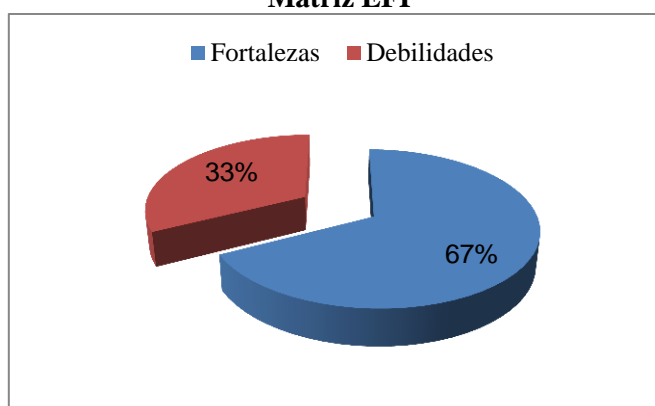
R: Es necesario considerar que los alimentos sanos no necesariamente son más caros. Frutas, legumbres entre otras tienen un precio accesible en relación a productos procesados, siendo este una importante oportunidad para alcanzar niveles de rentabilidad. La alimentación sana es un compromiso que cada negocio debe tener con el consumidor. Sin embargo, es necesario fortalecer las regulaciones sobre esto para principalmente erradicar comidas chatarras altamente dañinas.

A: Se considera que no es posible impedir la venta de alimentos chatarra en la medida que esto responde a derechos propios de los individuos a consumir alimentos

acorde a sus gustos y preferencias, siempre que estos cumplan con las normas sanitarias. No obstante, es importante el aporte relacionado a los precios en donde no debe considerarse que la alimentación sana necesariamente es más costosa.

ANEXO 3 – RESULTADOS MATRIZ EFI

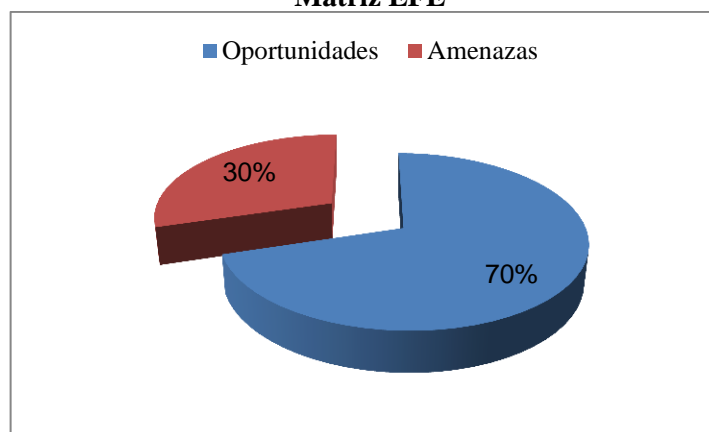
Gráfico 29
Matriz EFI



Elaborado por: Autora

ANEXO 4 – RESULTADOS MATRIZ EFE

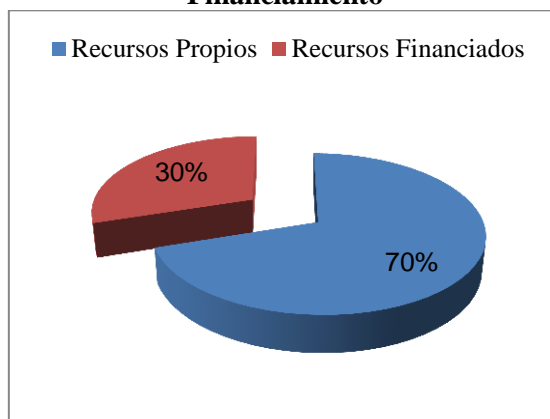
Gráfico 30
Matriz EFE



Elaborado por: Autora

ANEXO 5 – FINANCIAMIENTO

Gráfico 31
Financiamiento



Elaborado por: Autora